

**La gestion responsable du papier de bureau en grande entreprise :
Élaboration d'une stratégie pour Bell Canada**

par
Colleen Thorpe

Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.)

Centre Universitaire de Formation en Environnement
Université de Sherbrooke

Sherbrooke, Québec, Canada, avril 2007

IDENTIFICATION SIGNALÉTIQUE

LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER DE BUREAU EN GRANDE ENTREPRISE :
ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE POUR BELL CANADA

Colleen Thorpe

Essai effectué en vue de l'obtention du grade maître en environnement (M. Env.)

Université de Sherbrooke

avril 2007

Mots clés : gestion responsable, consommation de papier, approvisionnement
responsable, papiers écologiques, économie de papier, grandes entreprises

De plus en plus, la gestion responsable du papier sert d'indicateur lorsqu'on évalue la performance d'une entreprise en matière de développement durable. L'achat de papiers écologiques, la réduction à la source et la récupération aident à réduire l'empreinte environnementale d'une entreprise, mais offrent également des avantages du point de vue organisationnel et financier. En s'appuyant sur les expériences de grandes entreprises québécoises, cet essai présente les plus récentes pratiques de gestion responsable du papier fin : Mesures incitatives reliées aux habitudes de travail, applications techniques comme l'impression recto verso par défaut et politique d'achat vert. Ces approches seront confrontées aux initiatives de réduction en cours chez Bell Canada. L'essai propose une série d'actions en vue de les modifier ou d'optimiser la portée de celles-ci, puis de les intégrer dans une véritable stratégie de développement durable à l'échelle d'une grande entreprise.

SOMMAIRE

Au moment d'évaluer la performance d'une grande entreprise en matière de développement durable, on porte de plus en plus d'attention à sa façon de gérer le papier. Cela inclut entre autres son mode d'approvisionnement, sa consommation et sa récupération. Jusqu'à tout récemment, le bilan général n'a pas été reluisant. La consommation des papiers n'a cessé de croître depuis les dernières décennies, particulièrement en ce qui a trait aux papiers fins. En effet, l'arrivée de nouvelles technologies informatiques a multiplié non seulement les échanges d'informations, mais aussi les impressions.

Cette surconsommation du papier n'est pas soutenable. Un regard sur le cycle de vie du papier révèle en effet un lourd bilan environnemental : pression sur les forêts, consommation importante d'eau et d'énergie et émissions polluantes incluant les gaz à effet de serre s'ajoutent au poids réel du papier. Compte tenu de cette réalité, plusieurs grands consommateurs de papier changent leur façon de faire. Cet essai passe en revue les plus récentes pratiques de gestion responsable de papier dans le but de cerner cette problématique en grande entreprise et de comprendre les éléments incitatifs de même que les freins au changement. Dans un deuxième temps, l'étude propose une stratégie d'ensemble de gestion de papier chez Bell Canada.

Les expériences de deux grandes entreprises, le Mouvement Desjardins et l'Université Concordia, démontrent que des campagnes de sensibilisation soutenue permettent de réduire de façon considérable la consommation de papier. Dans les deux cas, le succès de leur initiative réside dans l'engagement de la haute direction ainsi que dans la mise en place de méthodes et d'outils de travail aidant les employés dans leurs efforts de réduction.

Le virage vers les papiers écologiques chez d'autres grandes entreprises comme Hydro Québec et Transcontinental laisse aussi comprendre que la valeur ajoutée de ces produits compense pour leur prix légèrement supérieur. Un bénéfice évident revient en effet à ces entreprises au niveau de leur image « verte », élément dorénavant presque incontournable dans toute stratégie de promotion de la marque.

Chez Bell Canada, le cheminement vers une gestion responsable de papier est bien amorcé, mais demeure inégale. Les efforts consentis à ce jour ont été investis du côté de la réduction à la source et dans la récupération, mais la continuité de ces initiatives n'est pas assurée. Quant à l'achat de papier écologique, qui assurerait la prise en compte de l'ensemble des étapes de la vie de ce produit, il n'a pas encore été envisagé.

En effet, depuis plusieurs années l'entreprise met toutes ses énergies à s'adapter au nouveau marché concurrentiel et dans cette optique, la gestion de papier n'est pas un enjeu prioritaire. Les réductions et changements de personnel, le travail en silo et le confort du statu quo ajoutent aux difficultés.

En revanche, il y a plusieurs raisons pour agir. D'abord, en affirmant son engagement envers le développement durable, Bell Canada laisse entendre qu'elle compte dépasser le cadre de la conformité environnementale pour créer des avantages pour la société et aussi pour l'entreprise. Ensuite, les pressions externes relatives à l'achat de papiers écologiques se multiplient : ONG et actionnaires ciblent publiquement les grands consommateurs de papier afin qu'ils se responsabilisent. Puis, la gestion responsable de papier peut s'avérer un exercice rentable. Lorsque l'achat des papiers écologiques est jumelé à une campagne d'économie de papier, une entreprise réussit à restreindre ses dépenses. Enfin, Bell à l'instar de plusieurs autres entreprises de télécommunications, commence à faire du positionnement environnemental de ses produits et services. L'Internet contribue à la dématérialisation, en remplaçant le support papier par le support électronique. La cohérence dans cette démarche suggère que Bell Canada soit elle-même chef de file en tant qu'« *e-business* », exploitant l'électronique à son plein potentiel.

Bell Canada peut donc encore être à l'avant garde de changement et non à la remorque. Pour ce faire, elle devra systématiser ses efforts de gestion de papier. Les actions devront se faire à différents niveaux et s'échelonner dans le temps afin de créer un mouvement de fond grâce à des initiatives visibles et rentables pour cheminer vers des virages plus importants.

De façon prioritaire, il faut assurer la consolidation des appareils de reprographie, l'utilisation accrue de la numérisation, la promotion de la facturation électronique, ainsi que l'achat croissant de papiers écologiques. Toutefois, ce changement ne peut être opéré efficacement sans l'engagement réel de la haute direction. De plus, la communication jouera un rôle clé afin de sensibiliser tous les niveaux de la communauté de l'entreprise et de promouvoir son initiative auprès du public.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur M. Marc Olivier de m'avoir accompagnée dans la réalisation de cet essai et aussi d'avoir grandement enrichi mes connaissances environnementales dans le cadre de ma formation. Sa vaste expérience dans le domaine de la gestion des matières résiduelles et la chimie de l'environnement, sa rigueur et son talent de pédagogue demeurent pour moi une source d'inspiration.

Je remercie M. François Dalpé, directeur adjoint du groupe Responsabilité d'entreprise et environnement chez Bell Canada pour sa généreuse collaboration. Véritable pilier de la gestion environnementale au sein de l'entreprise, M. Dalpé m'a fourni un historique détaillé des initiatives relatives à la gestion de papier chez Bell et m'a aidé à naviguer dans cette grande structure. Ses sages commentaires ont alimenté plusieurs discussions et bonifié ce travail.

Je suis aussi reconnaissante envers M. Patrice Camus, Mme Natacha Liébart et Mme Jocelyn Lalande de la Fédération des caisses Desjardins qui ont si gentiment partagé l'expérience de leur parcours vers une gestion responsable de papier.

Je remercie également Mme Mélanie Beaudoin, collègue de travail chez Bell Canada et consœur étudiante pour les multiples échanges d'idées, son aide et surtout, sa complicité tout au long de notre formation.

Enfin, ce projet de maîtrise n'aurait pu être réalisé sans l'appui de mes proches. Je remercie mes jeunes enfants Gabriel, Béatrice, Léonie et Robin ainsi que mon conjoint M. Marc Fauteux pour leur patience, encouragement et bonne humeur.



Ce document est présenté sur papier à 30 % de fibres post-consommation et n'a été imprimé qu'une seule fois en cours d'élaboration.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MISE EN CONTEXTE	3
1.1 TENDANCES DE CONSOMMATION	3
1.2 LE COUT ENVIRONNEMENTAL DU PAPIER	5
1.2.1 La matière première	6
1.2.2 La fabrication	8
1.2.3 Les impacts	8
1.3 LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER	9
1.3.1 Les papiers écologiques	10
1.3.2 La réduction à la source	13
1.3.3 La récupération	14
2 UN SURVOL DES GRANDES ENTREPRISES.....	15
2.1 HYDRO-QUEBEC	15
2.1.1 L'analyse technique.....	16
2.1.2 Communications.....	18
2.1.3 Récupération et réduction à la source	18
2.1.4 Synthèse.....	20
2.2 UNIVERSITE CONCORDIA	21
2.2.1 Résultats de la campagne Recto-Verso.....	23
2.2.2 Synthèse.....	24
2.3 DESJARDINS	25
2.3.1 Le Défi papier Desjardins	25
2.3.2 Résultats.....	27
2.3.3 Approvisionnement.....	28
2.3.4 Synthèse.....	29
3 LA GESTION DE PAPIER CHEZ BELL CANADA	31
3.1 LA RESPONSABILITE D'ENTREPRISE CHEZ BELL CANADA	31
3.2 LA CONSOMMATION DE PAPIERS FINS CHEZ BELL CANADA	32
3.3 LE PROGRAMME ZERO DECHET	34
3.4 L'INITIATIVE « JE PENSE, DONC JE REDUIS »	36
3.5 L'ENVOI ELECTRONIQUE	38

3.6	ACHATS DE PAPIER	41
3.7	ANALYSE	42
3.7.1	Les obstacles	43
3.7.2	Les moteurs du changement.....	45
3.7.3	Aspects légaux	49
3.7.4	Choix de papier	51
3.7.5	Offre, demande et capacité	55
4	RECOMMANDATIONS	57
4.1	RÉDUCTION.....	57
4.2	RÉCUPÉRATION.....	59
4.3	APPROVISIONNEMENT.....	60
	CONCLUSION.....	61
	RÉFÉRENCES	62
	ANNEXE 1	69
	ANNEXE 2	71
	ANNEXE 3	75

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1. Le cycle du papier.....	6
Figure 1-2. Répartition de l'usage des fibres de papiers recyclés en Amérique du Nord.	12
Figure 3-1 Achats de papier (en tonnes) chez Bell Canada, Bell Mobilité et Bell Express Vu.....	34
Figure 3-3 Évolution des prix des papiers au Conseil du trésor du Québec.	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 Production et consommation canadienne de papier d'impression et d'écriture.	4
Tableau 1-2 : Impacts du recyclage du papier sur les ressources.....	11
Tableau 2-1 Caractéristiques environnementales des papiers fins utilisés chez Hydro- Québec.	16
Tableau 2-2 Volume de fibres récupérées chez Hydro-Québec	19
Tableau 2-3 Consommation de papier fin de reprographie et d'impression chez Hydro- Québec (en tonnes).	20
Tableau 2-4 Évolution de la gestion de papier à l'Université Concordia	23
Tableau 3-1 Profil évolutif des achats de papier (en tonnes) chez Bell Canada.....	33
Tableau 3-2 Initiatives de gestion responsable de papier dans les grandes entreprises..	48
Tableau 3-3 Hiérarchie des papiers	54

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

BCE	Bell Canada Enterprises
FSC	Forest Stewardship Council
GES	Gaz à effet de serre
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ONG	Organisation non gouvernementale
PSC	Procédé sans chlore
RE & E	Responsabilité d'entreprise et environnement (Bell Canada)
SCE	Sans chlore élémentaire
UNEP	United Nations Environmental Programme
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
WWF	World Wildlife Federation

INTRODUCTION

L'espace de bureau moderne des années 2000 a tout un autre aspect que celui de la décennie passée. Les grands classeurs de papier ont disparu, les aires sont ouvertes et le poste de travail est aménagé pour un environnement informatique. Pourtant, il y a souvent une contradiction entre cette image du bureau délesté des piles de papiers et les dépenses importantes consacrées aux achats de papier au sein d'une entreprise. Cette situation devrait susciter une réflexion chez les gestionnaires. La saine gestion du papier peut amener des économies importantes. Le contraire occasionne des coûts et peut aussi nuire à la réputation du citoyen corporatif.

En effet, au moment d'évaluer la performance d'une institution, d'un gouvernement ou d'une entreprise en matière de développement durable on porte de plus en plus d'attention à son mode d'approvisionnement, sa consommation et sa récupération du papier. Jusqu'à tout récemment, le bilan n'a pas été reluisant. La consommation de papier pour les opérations d'une entreprise ou d'une institution n'a cessé de croître. L'utilisation des papiers écologiques avec un contenu de fibres recyclées ou avec une certification forestière est peu répandue. Certains grands utilisateurs commencent à renverser cette tendance.

Ce travail a pour objectif de définir les besoins en papiers en grande entreprise et de cerner la problématique de la surconsommation de ceux-ci, surtout des papiers de reprographie, et de comprendre les éléments incitatifs et les freins au changement. Dans un deuxième temps, cet essai propose une stratégie d'ensemble de gestion de papier chez Bell Canada, incluant une analyse de rentabilité d'achat des papiers écologiques.

Le premier chapitre résume la problématique environnementale reliée à la consommation de papier et présente le concept de gestion responsable. Les énoncés s'appuient sur des documents publics, articles de professionnels, rapports gouvernementaux des organismes internationaux ou des ONG. Les sources sont variées et ont été choisies avec un souci d'objectivité compte tenu des intérêts divergents des différentes parties prenantes du dossier papier.

En s'appuyant sur les expériences d'Hydro-Québec, de l'Université Concordia et du Mouvement Desjardins, le chapitre deux s'attarde sur les plus récentes pratiques de gestion responsable des papiers fins et en fait une analyse. Ces pratiques comprennent l'application de la réduction à la source tant par des mesures incitatives, que par l'organisation du travail ou encore par des mesures structurantes d'achat de papier contenant des fibres recyclées.

Dans la dernière section, ces approches sont comparées aux initiatives en cours chez Bell Canada. L'auteure proposera des actions en vue de les modifier ou d'optimiser la portée de celles-ci, puis de les intégrer dans une véritable stratégie de développement durable à l'échelle d'une grande entreprise.

Les chapitres relatant les expériences des entreprises s'appuient en partie sur des documents publics, mais surtout des communications personnelles et des documents internes fournis par les entreprises concernées. À cet effet, les données sur la consommation de papier et sur la récupération restent souvent partielles et doivent être donc interprétées avec prudence. Elles indiquent surtout une tendance.

1 MISE EN CONTEXTE

1.1 Tendances de consommation

Depuis son invention en Chine il y a près de 2000 ans, le papier est passé d'un outil rare et précieux, utilisé sélectivement pour conserver des écrits, à un matériel polyvalent, répandu et surtout, jetable. Cette évolution s'est accentuée durant le dernier siècle avec l'arrivée des nouvelles technologies et l'ouverture des marchés internationaux qui ont propulsé la consommation mondiale de la gamme des produits papier. Celle-ci a augmenté de six fois au cours de la dernière moitié du 21^e siècle (Abramovitz et Mattoon 1999). Les écarts entre pays restent toutefois marqués.

Par exemple, en 2004 la consommation annuelle de papiers et de cartons s'élevait à 277 kg par individu au Canada tandis que la France affichait un taux de 183 kg. (Cette consommation comprend majoritairement le papier journal, le papier d'emballage, les papiers d'écriture et d'impression et les papiers hygiéniques). La consommation chinoise de 33 kg/an par individu demeure comparativement très faible bien qu'elle ait presque décuplé depuis 1961 (WRI 2006). Par ailleurs, selon une étude de l'UNEP un individu requiert minimalement 30 à 40 kg de papier par an pour assurer ses besoins en communication et alphabétisme (Abramovitz et Mattoon 1999). Les ressources planétaires étant limitées, la surconsommation de papier dans un pays pourrait donc en priver d'autres d'assurer leur développement.

Alors que tous les types de papiers sont populaires, la consommation des papiers pour l'impression et l'écriture a connu depuis le début des années 80 la plus forte croissance (OCDE 2001). Cette catégorie comprend les papiers de haute qualité notamment ceux utilisés pour les publications (excluant les journaux) ainsi que les papiers fins. Le tableau 1-1 révèle que cette tendance est aussi vraie pour le Canada. De 1983 à 2003, la consommation de ce type de papier par individu a augmenté de 94 % pour atteindre 91 kg/an, soit l'équivalent d'environ 20 000 pages (Sciadas 2006).

Tableau 1-1 Production et consommation canadienne de papier d'impression et d'écriture

Canada	1983	1993	2003
Production (tonne métrique)	1 726 000	4 194 000	6 457 000
Importations	185 200	506 166	1 037 123
Exportations	713 100	2 117 000	4 626 681
Consommation	1 198 100	2 583 166	2 867 442
Monde			
Production	45 224 300	71 956 808	97 199 494

Note : La consommation est estimée comme étant la production, plus les importations et moins les exportations.

Source : FAOSTAT, United Nations Food and Agriculture Organization, 2004.

Tiré de Sciadas (2006, p.8)

Cette période correspond à l'introduction massive des ordinateurs personnels, des réseaux informatiques et des imprimantes sur le marché, phénomène qui a multiplié les échanges d'informations, mais aussi les impressions. En effet, l'arrivée du courrier électronique dans une organisation pouvait faire grimper de 30 à 40 % la consommation de papier (Sellen et Harper 2002). Par ailleurs, lors de cette première phase d'intégration des nouvelles technologies, le document électronique ne réussissait pas à remplacer le papier. Selon une étude, seulement 10 % des documents était sous format électronique au milieu des années 90 (Von Undern-Sternberg 1999).

Graduellement toutefois, les nouvelles technologies s'imposent et contribuent à supprimer certains usages du papier. Par exemple, les grands consommateurs de papiers de bureau, comme le milieu des affaires ou encore les institutions gouvernementales, ont de plus en plus recours aux formulaires électroniques pour leurs opérations. Cette nouvelle façon de faire, jumelée à l'implantation des appareils de reprographie sophistiqués qui permettent, entre autres, l'impression recto verso par défaut ainsi que des campagnes de sensibilisation sur l'usage excessif du papier semblent porter fruit. En effet, un nombre croissant d'entreprises et d'établissements rapporte des économies de papier. Ces

initiatives seront présentées en détail au chapitre deux. Pour l'instant, toutefois, cette nouvelle tendance de dématérialisation n'est que timidement reflétée dans les données globales de consommation. En Amérique du Nord par exemple, le papier fin constitue la seule catégorie de papier qui a connu une baisse de son taux de croissance dans la dernière décennie, soit une moyenne de 0,5 % par année. Selon l'industrie, cette diminution est attribuable en partie à l'élimination des formulaires en papier (PPPC 2007).

En résumé, les tendances de consommation de papier n'ont rien d'encourageant. Il y a déjà une décennie, une étude indépendante et exhaustive sur le sujet, *Towards a Sustainable Paper Cycle* commandée par le *World Business Council for Sustainable Development*, sonnait l'alarme et mettait de l'avant une série de mesures pour l'industrie, les gouvernements, les agences internationales, les groupes environnementaux ainsi que les consommateurs afin d'assurer une meilleure gestion de la ressource papier (IIED 1996). Depuis, on a pu remarquer des améliorations significatives en ce qui a trait à la gestion des forêts et la fabrication de papier, deux aspects qui seront présentés ultérieurement. Par contre, sur le plan de la consommation, tout reste encore à faire.

1.2 Le coût environnemental du papier

Un regard sur le cycle de vie du papier, de la coupe de bois en forêt jusqu'à sa fabrication et son élimination, révèle un lourd bilan environnemental. Celui-ci s'est beaucoup amélioré durant les dernières décennies grâce à des technologies plus propres et efficaces ainsi qu'au recyclage. Néanmoins, la croissance de la consommation de papier décrite précédemment remet en cause ces progrès. L'impact environnemental se mesure au niveau de la consommation des matières premières, de l'eau et de l'énergie et des rejets à l'environnement, soit les effluents des papetières et les émissions atmosphériques, dont les gaz à effet de serre (GES). S'ajoutent à l'équation les répercussions considérables du transport, présent à chaque étape du cycle de vie comme illustré à la figure 1-1.

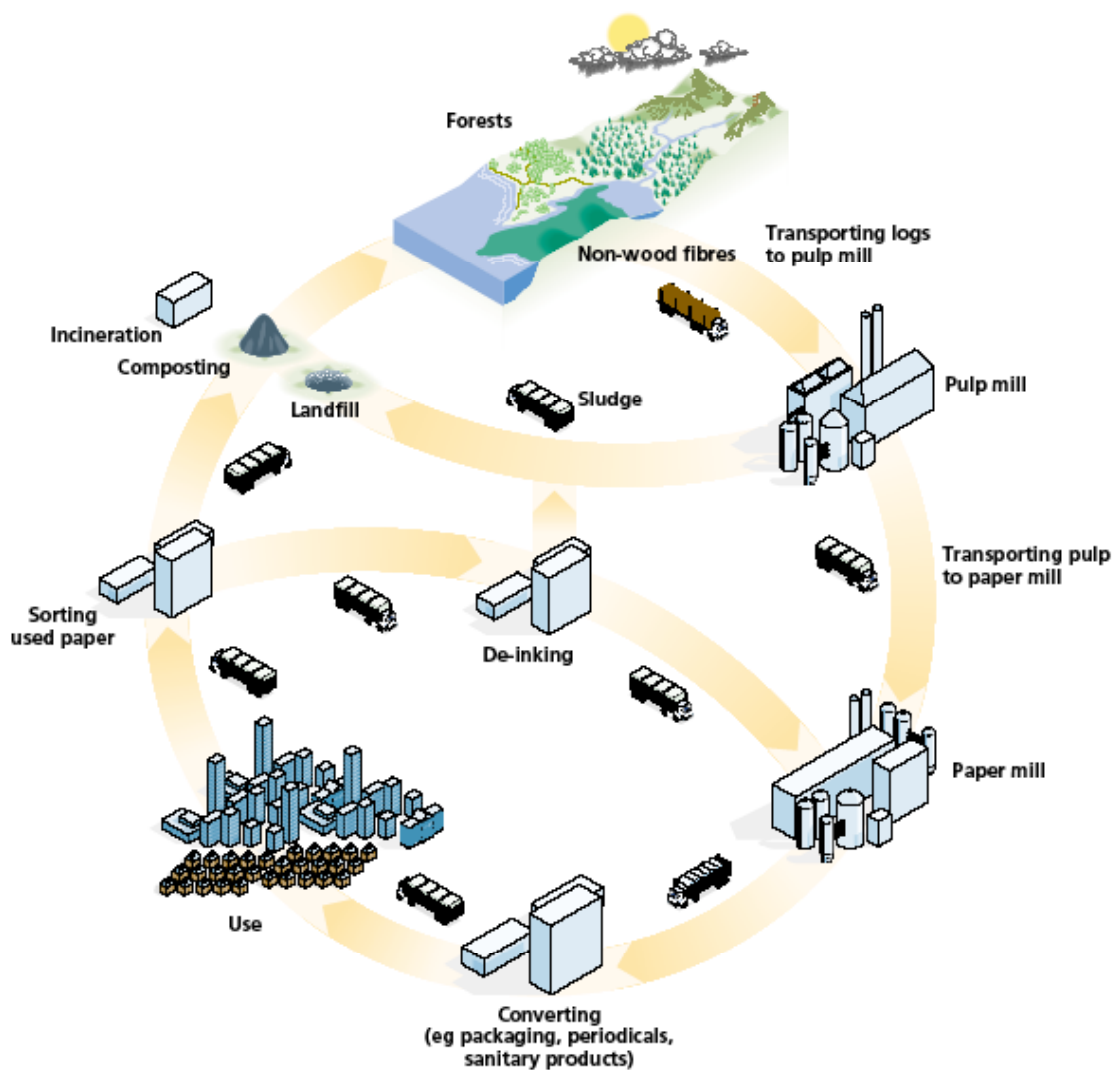


Figure 1-1. Le cycle du papier

Tiré de WBCSD (2004), p. 2.

1.2.1 La matière première

Lors de la fabrication du papier, l'empreinte écologique varie en fonction de la provenance des matières premières ainsi que du procédé de transformation employé. Le papier est fabriqué de fibres cellulosiques. Celles-ci sont tirées surtout du bois, quoique les résidus agricoles comme la paille céréalière ou encore des graminées vivaces comme le chanvre

ou le lin textile servent marginalement comme alternatives. À l'échelle mondiale, environ un cinquième du bois récolté est dédié à la production de papier (Abramovitz et Mattoon 1999). Au Canada, le chiffre est d'un tiers (APFC 2006). Les plantations assurent la grande majorité de ce bois et les impacts environnementaux de celles-ci sont multiples : utilisation importante de pesticides, perte de biodiversité et érosion du sol.

Dans certains pays, ce sont plutôt les forêts anciennes, dont la forêt boréale canadienne, qui fournissent la matière ligneuse pour le papier. L'exploitation à grande échelle de ces forêts anciennes a été la source de débats publics dans la dernière décennie et les pressions augmentent afin de diminuer les récoltes. Au Québec notamment, le rapport accablant de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise de 2004 ainsi que le rapport du Forestier général de 2006 remettent en question l'estimation de la ressource. Un constat s'impose : une surexploitation des forêts anciennes menace leur capacité à se renouveler et à assurer des fonctions essentielles dont le maintien de la biodiversité et d'habitats pour la faune et la flore, la purification de l'eau et la régularisation du climat. L'importance de cette dernière fonction a été récemment soulignée dans le *Stern Review on the Economics of Climate Change*. L'économiste britannique Sir Nicholas Stern soutient que la conservation des forêts demeure essentielle pour stocker le carbone et maintenir la stabilité du climat et en corollaire l'économie mondiale (*Markets Initiative* 2007a).

Il demeure important de noter, toutefois, que l'industrie forestière réussit à maximiser l'utilisation de la ressource. Au Canada, 56 % des fibres transformées en matières ligneuses proviennent des copeaux et résidus de sciage, 24 % du papier récupéré et 18 % du bois rond (ACPF 2006). Pour cette raison, l'industrie des pâtes et papier souligne que la production d'une tonne de papier requiert deux à trois fois ce poids en bois (Metafore 2007b). Par contre, pour sensibiliser le public à l'impact du papier sur les forêts, plusieurs organismes environnementaux mettent plutôt l'accent sur la quantité d'arbres nécessaires pour produire une quantité donnée de papier. Par exemple, l'ONG *Conservatree* considère que la fabrication d'une tonne de papier requiert l'équivalent de 12 à 24 arbres, selon s'il s'agit d'un papier journal ou d'un papier plus résistant (*Conservatree* 2007).

1.2.2 La fabrication

Une fois récoltée, la matière ligneuse est transformée en papier par des procédés qui requièrent de grandes quantités d'eau et d'énergie. L'industrie canadienne des pâtes et papiers affiche près de 30 % de la consommation d'énergie annuelle du secteur industriel et 15 % des émissions annuelles de GES (Environnement Canada 2002b). Par ailleurs, ce secteur a la plus grande consommation d'eau de toutes les activités industrielles dans les pays de l'OCDE (OCDE 2001).

Lors de l'extraction mécanique, des meules et des râpes défibrent le bois, puis les fibres sont entraînées par l'eau. La pâte résultante qui contient encore de la lignine sert surtout à la fabrication du journal communément nommé par l'industrie, « papier avec bois ». Ce procédé transforme de 85 à 95 % du bois en pâte. Efficace, il consomme en revanche une grande quantité d'énergie, soit entre 1900 et 2900 kWh pour chaque tonne de pâte produite. Les procédés chimiques quant à eux sont employés pour produire le papier de qualité supérieure, dite « sans bois » ou encore papier kraft. Pour éliminer la lignine, les copeaux de bois sont cuits sous pression dans des lessiveurs avec des agents chimiques, dont une solution d'hydroxyde de sodium et de sulfure de sodium ou une solution de bisulfite calcique. La pâte est ensuite lavée intensivement, rincée et souvent blanchie. Cette méthode offre un rendement moindre que le processus mécanique : elle transforme seulement 50 à 60 % du bois en pâte (McNair 2003).

1.2.3 Les impacts

Les effluents des papetières contiennent des matières organiques, des nutriments (azote et phosphore) et des composés organochlorés. Ces derniers proviennent naturellement du bois, mais sont surtout le résultat du processus de blanchiment. La charge polluante de ces effluents a considérablement diminué au cours de la dernière décennie. Le recours au blanchissement par dioxyde de chlore, ou mieux encore par des composés à base d'oxygène (oxygène, peroxyde et ozone) plutôt que par le chlore moléculaire a été un grand facteur d'amélioration. Bien qu'en Amérique du Nord la majorité des usines à pâte ont éliminé ce dernier type de chloration, ce n'est pas encore le cas partout (Grieg-Gran 2003).

L'utilisation du papier comme tel amène une autre série d'impacts surtout via la consommation des produits complémentaires : encres, rubans adhésifs, agrafes, reliures, etc. En général, ces produits alourdiront partiellement l'étape du recyclage de papier. Les boues de désencrage, représentant environ 30 % de la quantité totale des résidus de papier, comprennent un cocktail de substances minérales provenant du revêtement des papiers, des fibres trop courtes pour le recyclage, des traces de métaux lourds et d'organochlorés bioaccumulables. L'utilisation accrue des encres végétales, toutefois, diminue la toxicité de ces boues (Recyc-Québec 2005).

Bien que le recyclage de papier soit aujourd'hui une pratique courante, une trop grande portion des résidus de papier est encore éliminée. Selon les estimations de Recyc-Québec, près 50 % des résidus papier sont envoyés aux sites d'enfouissement. Ces résidus cellulosiques sont des matières lentement biodégradables qui évolueront en mode anaérobie durant une quinzaine d'années pour contribuer à la production de biogaz et à la contamination du lixiviat. Si ce celui-ci ne subit aucun traitement, il peut contaminer à son tour les écosystèmes aquatiques et les sources d'eau potable (Recyc-Québec 2005).

1.3 La gestion responsable du papier

La grande majorité des papiers imprimés — 90 % selon certaines évaluations — est mise au rebut ou au recyclage après un très court usage (Abramovitz et Mattoon 1999). De toute évidence, l'impact environnemental du papier n'a pas toujours été pris en compte par l'utilisateur. De plus, dans les milieux professionnels où l'individu n'assume pas les coûts des fournitures de bureau, la perception du papier comme étant une ressource illimitée a longtemps dominé.

Cette réalité se transforme, toutefois. Les principes de développement durable mis de l'avant au milieu des années 80 exigent une prudence dans l'utilisation des ressources afin d'assurer leur pérennité pour les générations futures. Le développement présent doit atteindre un juste équilibre entre la croissance économique, la justice sociale et la protection environnementale. Un nombre croissant de gouvernements, institutions, entreprises et organismes intègrent ces préoccupations dans leurs activités. Dans le milieu des affaires, les entreprises produisent des rapports de responsabilité qui

témoignent de leurs efforts. Une gestion responsable du papier fait souvent partie des actions poursuivies.

Cette gestion responsable du papier comprend les trois volets suivants : l'achat de papiers écologiques, la réduction à la source et la récupération. Une telle gestion offre de multiples avantages sur le plan environnemental, mais aussi du point de vue organisationnel et financier.

1.3.1 Les papiers écologiques

Bien que les papiers à fibres recyclés soient utilisés sur le marché européen depuis au moins une vingtaine d'années, leur acceptabilité dans le milieu nord-américain est très récente. En 2002, afin d'accélérer leur implantation, plus de 50 groupes environnementaux décidaient de faire front commun pour sensibiliser les grands acheteurs de papier. Ces groupes ont ainsi proposé une série de critères pour les papiers « écologiquement préférables » : ceux-ci devraient avoir un contenu minimal de 30 % de fibres post-consommation et être blanchis sans produits chlorés. Le qualificatif « post-consommation » indique que les fibres proviennent des papiers récupérés et recyclés les distinguant ainsi des fibres post-industrielles issues du papier non utilisé tels les résidus des papeteries ou des imprimeries. En plus, les fibres vierges utilisées pour sa fabrication devraient provenir de forêts bien aménagées et certifiées par un organisme indépendant, notamment le *Forest Stewardship Council (FSC)* (*Centre for a New American Dream et al.* 2002).

La démarche des groupes environnementaux a incité l'industrie du papier à adopter un discours semblable quoique moins rigide. En 2004, l'Association des produits forestiers du Canada fondait un groupe de travail — le *Paper Working Group* — avec des entreprises qui figurent parmi les plus grands consommateurs de papier en Amérique du Nord et leurs fournisseurs. Selon le *Paper Working Group*, le papier « écologiquement préférable » devrait répondre aux critères suivants (Metafore 2007a) :

- l'utilisation efficace et la conservation des matières premières;
- la minimisation des matières résiduelles;
- la conservation des systèmes naturels;

- la production propre;
- le bien-être de la communauté et des êtres humains;
- la viabilité économique;
- le rapportage crédible et vérifiable.

Ces prises de position témoignent d'un certain rapprochement entre l'industrie et les groupes environnementaux, mais les nuances dans la définition du papier écologique, notamment l'obligation d'avoir un contenu recyclé ou non, restent importants.

En effet, la fabrication de papier à partir de fibres recyclées affiche un bilan environnemental nettement meilleur au niveau de la consommation de matières premières, d'eau et d'énergie comme indiqué au tableau 1-2.

Tableau 1-2 : Impacts du recyclage du papier sur les ressources

Ressources ou rejets	Réduction
Énergie utilisée	23 à 75 %
Pollution atmosphérique	74 %
Pollution de l'eau	35 %
Utilisation de l'eau	58 %

Tiré de Olivier (1999), p. 110

Actuellement en Amérique du Nord, les fibres récupérées représentent 30 % des apports totaux de fibres utilisés pour la fabrication de papier. Toutefois, pour des raisons de qualité, seulement 5 % de celles-ci servent à la fabrication des papiers pour l'impression et l'écriture, tel qu'indiqué par la figure 1-2.

Les fibres récupérées subiront une détérioration à chaque usage; elles pourront être recyclées quatre à neuf fois selon le type de papier produit (Metafore 2007b). Ainsi, un apport considérable de fibres vierges demeure nécessaire pour la fabrication de papier, d'où l'importance de fibres provenant des forêts certifiées dans un contexte de développement durable.

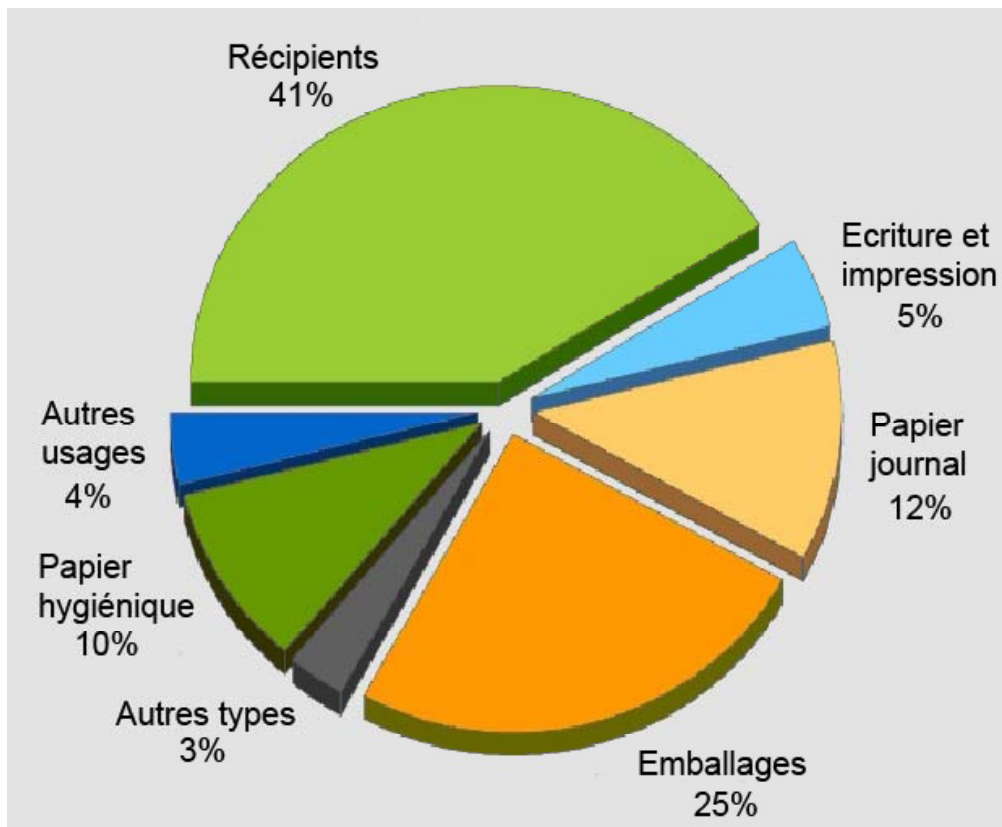


Figure 1-2. Répartition de l'usage des fibres de papiers recyclés en Amérique du Nord
Tiré de Metafore (2007b) p. 18.

Un nombre croissant d'exploitations forestières sont guidées par des principes de gestion forestière durable visant la conservation de la diversité biologique, des eaux et des sols, le maintien de la productivité de la ressource, le respect des droits à la terre des populations locales et la création d'emploi. La certification forestière par des organismes indépendants permet d'assurer que les exploitants respectent une série de critères afin d'atteindre ces objectifs bien que les standards ne soient pas tous pareils.

Aujourd'hui, plusieurs types de papier écologiques sont offerts sur le marché : papiers avec un contenu de fibres post-consommation allant de 30 à 100 %, papiers blanchis totalement sans chlore versus sans chlore élémentaire, papiers respectueux des forêts anciennes, papiers certifiés FSC, etc. Les prix de ceux-ci varient aussi grandement étant en moyenne de 7 à 18 % plus cher que le papier régulier (Champagne 2007). L'acheteur

devra donc bien comprendre les attributs de ces papiers et la valeur de ceux-ci sur le plan environnemental, pour pouvoir faire un choix éclairé. Ces aspects seront explorés davantage au chapitre trois.

En somme, une nouvelle tendance dans le marché du papier s'installe. Les grands fabricants de papier comme Domtar ont élargi leur gamme de papiers écologiques tandis que les plus petits comme Cascades ont augmenté la production pour pouvoir répondre à la demande. Selon une étude de l'organisme *Markets Initiative*, 60 % des éditeurs littéraires canadiens ont entrepris un virage vers le papier écologique. Ce groupe qui œuvre avec plusieurs entreprises canadiennes afin de modifier leur demande et leur approvisionnement en papiers prédit que d'ici quelques années, les papiers écologiques sortiront du marché de niche pour devenir des produits courants (*Markets Initiative* 2007a).

1.3.2 La réduction à la source

Sur le plan financier, une rationalisation de l'utilisation du papier peut générer des économies à plusieurs niveaux : d'une part, en coûts de papier et de matériaux complémentaires, mais aussi en frais associés à son entreposage, l'envoi postal, la perte et désuétude des documents et la main d'œuvre. Par exemple, une étude effectuée aux bureaux des services sociaux dans un comté californien révèle que lors de la distribution d'une note de service à tous les employés, seulement 3 % des dépenses étaient en lien avec l'achat de papier alors que 36 % des frais étaient associés à l'impression et 56 % à la main d'œuvre. La facturation papier constitue une dépense énorme pour une entreprise. Selon AT&T, le coût du papier et de l'envoi postal représentait 72 % des dépenses associées aux envois. Selon une autre estimation, les processus informatisés peuvent augmenter la productivité de 50 % et plus. Compte tenu de cette réalité, il n'est pas étonnant que les grands usagers fassent des efforts importants pour instaurer une culture d'économie de papier au sein de leurs opérations (Sarantis 2002).

1.3.3 La récupération

Il va de soi aujourd'hui, que la collecte sélective des papiers et cartons fait partie des pratiques opérationnelles des grands usagers de papier. En Amérique du Nord, le taux de récupération de fibres cellulósiques a presque doublé depuis les années 80 pour atteindre près de 50 % en 2004, bien que la progression stagne depuis quelques années. De façon surprenante, la part du papier fin dans cette équation semble être minime. Suite à un sondage auprès de ses membres, l'Association des produits forestiers du Canada estimait que seulement 15 % des papiers pour l'impression et l'écriture étaient récupérés (Recyc-Québec 2005). Pourtant, le papier fin peut représenter plus de la moitié des déchets solides secs dans un bureau (Environnement Canada 2002b). La gestion responsable requiert donc qu'une fois instaurée, les programmes de récupération soient activement promus. En effet, des taux de récupération plus élevés permettront d'alimenter l'industrie du papier nord- américain en fibres, nécessaires pour répondre à la demande croissante de papier avec un contenu de fibres recyclées post-consommation et ainsi de boucler la boucle.

2 UN SURVOL DES GRANDES ENTREPRISES

De nombreuses grandes entreprises ont adopté des pratiques de gestion responsable de papier. Dans un premier temps, elles ont concentré leurs plus grands efforts du côté de la collecte sélective. Plus récemment, on assiste à une approche intégrée où la réduction à la source et l'approvisionnement responsable s'ajoutent à l'équation. Les expériences d'Hydro-Québec, de l'Université Concordia et de Desjardins seront exposées dans cette section afin d'en tirer certaines leçons applicables dans d'autres milieux.

2.1 Hydro-Québec

En début de 2007, Hydro-Québec qui compte quelque 22 500 employés, est devenue la première grande entreprise au Québec à utiliser presque exclusivement du papier fin contenant 100 % de fibres recyclés pour ses besoins d'impression et reprographie à l'interne. Ce virage important dans la politique d'achat de papier de la société d'État a été mis en place sans obstacle important. Le groupe *Greenpeace* Québec a déposé en mai 2005 une demande pour qu'elle adopte une politique d'achat de papiers écologiques et Hydro-Québec s'y est engagée officiellement dès juin 2006 (Wilson 2006).

Greenpeace, connue pour son engagement dans le dossier de la protection de la forêt boréale, suggérait de passer graduellement vers des papiers à 30 % en fibres post-consommation puis d'atteindre 100 % en 2008. Ces papiers devaient être certifiés FSC et être blanchis sans produits chlorés. Le président-directeur général d'Hydro-Québec, M. Thierry Vandal, s'est montré très réceptif à la demande qui cadrerait bien dans l'orientation de développement durable de l'entreprise. En effet, ce virage représentait un cheminement logique. Tous les rapports externes d'Hydro, dont le rapport annuel et le rapport de durabilité étaient déjà imprimés sur du papier 100 % post-consommation (Rousseau 2006a).

Un groupe de travail formé de membres de six unités différentes chez Hydro a donc analysé la faisabilité de ce changement en tenant compte de plusieurs éléments, notamment le coût, la disponibilité des produits, la compatibilité avec les équipements et les contrats en cours avec les fournisseurs (Rousseau 2006a).

2.1.1 L'analyse technique

Hydro-Québec affichait en 2006 une consommation annuelle d'environ 1555 tonnes de papier, dont 670 tonnes pour le papier blanc de reprographie pour l'usage interne. Le tableau 2-1 présente les caractéristiques environnementales des différents types de papiers fins utilisés au sein de l'entreprise.

Tableau 2-1 Caractéristiques environnementales des papiers fins utilisés chez Hydro-Québec

Description	Volume (t)	Fibres recyclées (post-consommation)	FSC	Blanchiment	Gains en arbres
Enveloppes pour facturation	212	50 % (50%)		SCE	2 544
		100 % (100%)	✓	PSC	2 544
Factures	203	0 %	n/d	n/d	0
		0 %	n/d	n/d	0
Hydro Contact	202	100 %	✓	PSC	4 428
		100 %	✓	PSC	0
Enveloppes - documents divers (externes)	36	55 % (33%)		SCE	285
		55 % (33%)		SCE	0
Autres documents divers (externes)	158	100% (100%)	✓	PSC	3 792
		100% (100%)	✓	PSC	0
Papier blanc reprographie (interne)	670	30 % (30%)		SCE	4 428
		100 % (100%)	✓	PSC	11 256
Autres papiers (internes)	118	variable	n/d	n/d	n/d
		variable	n/d	n/d	n/d
Total	1599	Avant 2007			15 873
		2007			13 880
		Total			29 673

Tiré de Wilson (2006, p. 6)

Hydro-Québec qui privilégie l'achat local et qui utilisait déjà le papier Cascades 30 % post- consommation, a opté pour un papier du même fabricant (situé à Saint-Jérôme, Québec), notamment le Cascade Nouvelle vie DP 100. Celui-ci affiche un contenu de 100 % de fibres recyclées post-consommation et est blanchi sans chlore (procédé sans chlore). Ce papier porte l'Éco-logo du programme Choix environnemental d'Environnement Canada et est certifié par FSC (Rousseau 2006a). Hydro-Québec favorise la norme FSC en raison de son approche rigoureuse et de son assurance d'une « chaîne de traçabilité ». Par ailleurs, FSC est la seule agence à offrir une certification sur le papier à plusieurs paliers, soit de 30 % à 100 % de fibres recyclés (Wilson 2006).

Hydro-Québec a donc envoyé des échantillons de ce papier et des types similaires à ses fournisseurs d'équipements, afin d'obtenir l'assurance que ces derniers respecteraient leurs garanties. De plus, l'entreprise a mené un projet-pilote afin de tester la satisfaction des usagers quant à la qualité du produit. Pendant un mois, le papier d'impression et de reprographie de format 8½ X 11 a été remplacé par le nouveau produit dans une dizaine de leurs bureaux à Montréal, desservant plus de 800 employés. Vingt-quatre répondants ont rempli un questionnaire d'évaluation au sujet du nouveau papier. Sur les deux plans, l'expérience a été concluante. Hydro-Québec a donc pu adopter ce papier sans devoir changer le moindre fournisseur. Alors que le papier écologique avait autrefois la réputation d'être trop absorbant ou pelucheux, la variété testée chez Hydro-Québec différait à peine du papier ordinaire sinon qu'il était un peu moins blanc. Les employés se sont montrés très enthousiastes au changement. Par ailleurs, aucun appel de service sur les différents appareils utilisés pendant la période d'essai n'a été attribué à l'usage de ce nouveau papier. Enfin, la seule restriction relevée concernait les impressions en couleur dont la qualité s'est trouvée légèrement diminuée, sans pour autant être jugée inacceptable (Rousseau 2006a).

Des négociations entre Hydro-Québec et son fournisseur Unisource Canada inc. ont permis d'assurer l'approvisionnement de cette marque de papier, et ce, dès janvier 2007 bien que leur contrat d'approvisionnement n'arrive à échéance qu'en juillet 2007. Le virage vers ce nouveau type de papier occasionnera une augmentation de 7 % dans les coûts d'achats de papier. Hydro-Québec estime toutefois que les volumes achetés auront un impact sur l'offre et espère voir une évolution dans les prix lorsque l'entreprise renégociera ses contrats (Novae 2006).

2.1.2 Communications

Il arrive souvent que les employés d'Hydro-Québec proposent des initiatives environnementales à la direction, que ce soit au niveau de la récupération ou encore la réduction à la source. La nouvelle politique d'achat pour le papier constituait donc une belle occasion de mobiliser les employés et de faire connaître l'engagement d'Hydro-Québec envers le développement durable (Wilson 2006). La première étape du plan de communication concernait le groupe restreint d'employés qui ont participé au projet pilote décrit précédemment. Par la suite, un communiqué a été envoyé à l'ensemble des employés pour annoncer le virage. Le sujet a fait l'objet d'articles dans les bulletins internes. Hydro-Québec a aussi profité de l'intérêt suscité par cette initiative afin de sensibiliser sa collectivité à la réduction de la consommation de papier (Rousseau 2006b).

À l'externe, la nouvelle politique d'achat a été présentée dans un communiqué de presse, élaboré conjointement avec *Greenpeace* (voir Annexe 1). Le service des communications d'Hydro-Québec estime que ce partenariat a crédibilisé l'annonce, favorisant ainsi la visibilité de l'initiative. Le sujet a d'ailleurs été repris par les bulletins spécialisés ainsi que dans les médias de masse (Chamberland 2007).

2.1.3 Récupération et réduction à la source

La nouvelle politique d'achat d'Hydro-Québec s'insère dans une démarche de gestion responsable de papier. Depuis plusieurs années, de multiples efforts sont investis pour la récupération et la réduction à la source. Les employés sont sensibilisés à ces questions régulièrement; d'ailleurs, le système de gestion environnemental chez Hydro-Québec Distribution exige que le gestionnaire émette annuellement des rappels aux employés.

Le système de récupération de papier est implanté chez Hydro-Québec depuis une dizaine d'années. Tous les postes de travail sont équipés de paniers de récupération. Le tableau 2-2 démontre une légère hausse dans les volumes récupérés depuis 2002. Ces données sont cependant incomplètes puisque les papiers récupérés dans les édifices en location ne sont pas inclus. De plus, elles ne permettent pas de connaître la répartition pour les papiers fins, ni le taux de récupération.

Tableau 2-2 Volume de fibres récupérées chez Hydro-Québec.

	2002	2003	2004	2005
Papiers et cartons récupérés, en tonnes	589	620	680	668
(ne comprends pas les édifices en location)				

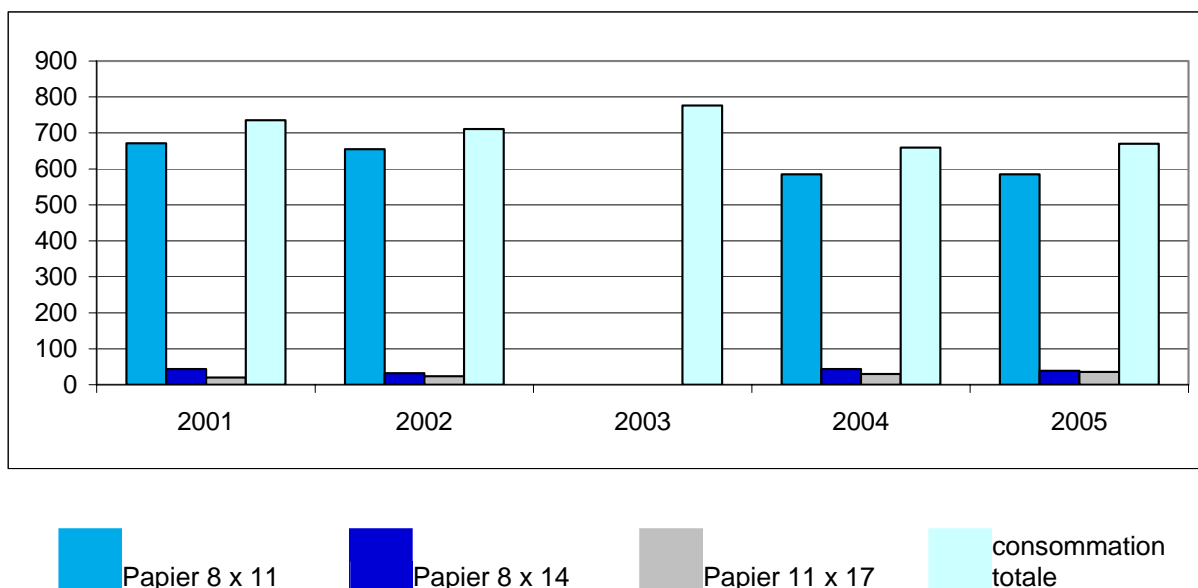
Tiré d'Hydro-Québec (2006, p.30)

Du côté de la réduction à la source, l'implantation du recto verso par défaut se fait depuis 2003. Les employés ont été invités à configurer leurs propres imprimantes en mode recto-verso. D'autres appareils, en réseaux, ont été programmés automatiquement (Sarrasin 2007).

Enfin, certaines mesures liées à l'organisation du travail ont favorisé l'économie de papier, mais aussi la productivité. Par exemple, les représentants du centre d'appels d'Hydro-Québec Distribution imprimaient habituellement les courriels des clients pour traiter leurs demandes. Cette étape exigeait un va et viens à l'imprimante et donc une perte de temps, et de papier. En 2006, le centre a reçu 146 000 courriels d'environ deux pages chaque. Le directeur de l'équipe a donc décidé de munir chaque bureau avec un deuxième écran permettant ainsi aux employés de visualiser les données tout en effectuant les transactions dans le système. L'économie prévue en 2007, en tenant compte de la croissance des demandes par voie électronique est de 400 000 feuilles sans compter de nombreuses cartouches d'encre (Internoscia 2007).

De telles mesures ont évidemment un impact important sur la consommation de papier dans une unité donnée, mais cette économie n'est pas nécessairement apparente dans les données globales pour l'ensemble de l'entreprise. En effet, les achats de papier pour usage interne chez Hydro-Québec présentés au tableau 2-2 n'ont diminué que légèrement, passant de 735 tonnes en 2001 à 670 en 2005. Ce phénomène s'explique par le fait que la consommation de papier est directement liée aux activités d'affaires qui varient d'une année à l'autre. Par contre, la nature et l'envergure de ces activités ne font pas l'objet d'analyses visant à établir de liens spécifiques avec la consommation de papier (Sarrasin 2007).

Tableau 2-3 Consommation de papier fin de reprographie et d'impression chez Hydro-Québec (en tonnes)



Tiré de Rousseau (2006c)

À l'externe, Hydro-Québec a mis en place certaines initiatives pour encourager ses clients à s'inscrire à la facturation électronique favorisant ainsi l'élimination du papier. Les téléphonistes dans les centres d'appel en font la promotion ainsi que des annonces dans le Bulletin Hydro Contact qui est envoyé avec la facture papier (Sarrasin 2007). En 2006, la hausse de clients Internet a été de 45 % et elle s'annonce encore plus importante pour 2007 (Internoscia 2007).

2.1.4 Synthèse

La démarche d'Hydro-Québec en matière d'achat de papier écologique est exemplaire. Une grande partie de son succès tient au fait que le coup d'envoi a été donné par une haute direction convaincue de la pertinence de ce virage. La direction a aussi obtenu la collaboration et la participation des intervenants et s'est assurée qu'il n'y ait pas d'obstacles techniques associés à un changement de papier. L'acceptation d'une augmentation de 7 % dans les coûts d'achats de papier reflète une conjoncture économique favorable chez Hydro-Québec, qui d'ailleurs continue le virage dans sa politique d'achat. L'entreprise intégrera de nouvelles exigences de contenu de fibre post-

consommation pour les papiers jetables dans les cinq prochaines années et a déjà lancé l'appel d'offres à cet effet (Wilson 2006). À moyen terme, Hydro-Québec compte aussi étendre l'utilisation de papier écologique à ses autres publications, guides et questionnaires. Pour les factures par contre, une telle transition devra être évaluée du point de vue technique puisque celles-ci arrivent en rouleau et sont découpées par le centre d'impression interne (Novae 2006).

Chez Hydro-Québec, la gestion responsable du papier est bien intégrée dans la gestion globale de l'entreprise : À preuve, les initiatives d'économie de papier n'émanent pas uniquement des divisions environnement, mais sont également proposées par des gestionnaires des différentes unités, qui d'ailleurs sont les mieux placés pour amener des changements reliés à l'organisation du travail. Par ailleurs, les employés démontrent une grande volonté à faire leur part et l'entreprise réagit en mettant en place tous les outils nécessaires pour soutenir leurs efforts (Sarrasin 2007). Les communications fréquentes à ce sujet créent une culture d'entreprise axée sur des comportements respectueux de l'environnement. Il reste qu'il demeure difficile de mesurer la performance des efforts d'économie de papier et de récupération puisque les données ne sont que partielles.

2.2 Université Concordia

En 2002, deux étudiantes ont mené une vaste enquête sur la performance sociale, environnementale et économique de l'Université Concordia. Leur rapport intitulé *Sustainable Concordia* mettait en lumière, entre autres, un lourd bilan en matière de consommation de papier (*Sustainable Concordia Project* s.d.). Ce constat qui reflétait aussi la réalité de la majorité des institutions universitaires au Québec a mené à la création de la campagne de papier Recto Verso en 2003 (Beaudoin 2007a). Mise de l'avant par une coalition d'étudiants de différentes universités, cette campagne comprend les trois objectifs d'une gestion responsable de papier, soit (Univercity 2005) :

- Réduire la quantité de papier consommé
- Augmenter le taux de récupération
- Favoriser l'achat de papier « écologique » dans la politique d'approvisionnement

L'Université Concordia compte près de 44 500 étudiants et 12 200 employés. La

campagne a été menée de façon bénévole par une étudiante qui a travaillé en collaboration avec l'administration universitaire, notamment le bureau du Vice-Président des services. Dans un premier temps, les professeurs ont été invités à imprimer recto verso tous les documents académiques et institutionnels – plans de cours, examens et autres – et à accepter que les étudiants en fassent autant pour leurs travaux. Les doyens, professeurs, ainsi que le personnel administratif ont aussi été sensibilisés aux avantages des communications et de l'archivage électronique. En 2004, Concordia a remplacé 230 photocopieurs avec des appareils multifonctions Ricoh qui ont été installés dans la majorité des départements et programmés pour l'impression recto-verso par défaut (Beaudoin 2007a).

Divers moyens de communication ont servi à transmettre le message au personnel et aux étudiants : affiches installées près des appareils d'impression, lettres aux départements, présentations électroniques, articles dans les journaux de l'université, site Internet affichant les résultats ainsi que des stands d'informations. Le message était aussi adapté en fonction la clientèle visée. Pour les étudiants, on mettait l'accent sur les « données-chocs » reliées à la surconsommation de papier. Dans les communications aux doyens, l'accent était plutôt mis sur les réductions de coûts et l'amélioration de l'efficacité obtenues grâce à l'économie de papier. La grande majorité de ceux-ci ont pleinement collaboré au projet, bien que dans certains cas il a fallu plus d'efforts pour surmonter une certaine résistance (Beaudoin 2007a).

Le réemploi du papier utilisé d'un seul côté faisait également partie du programme de sensibilisation. Plusieurs boîtes ont été installées dans divers départements pour la collecte du papier utilisé d'un seul côté. L'organisme de réinsertion social, « L'R du verso » a par la suite transformé ce papier en bloc-notes. De 2004 à 2006, environ 75 000 feuilles de papier ont ainsi trouvé une deuxième vie (Beaudoin 2007b).

Du côté de la récupération, l'université a depuis plus de 10 ans un système de collecte de papiers fins sur le campus. Dans le cadre de la campagne Recto-Verso, l'administration a augmenté le nombre de bacs à récupération près des classes et près des appareils d'impressions (Beaudoin 2007a).

Enfin, les initiateurs du projet sont intervenus auprès du Regroupement des gestionnaires d'approvisionnement des universités québécoises afin d'obtenir une plus grande variété de papiers écologiques. En 2002, ils ont même fait valoir, auprès des services d'approvisionnement de Concordia, qu'en raison des fluctuations du marché, le papier écologique (30 % fibres post-consommation) se vendait à l'époque à un prix inférieur à celui du papier ordinaire (Beaudoin 2007a).

2.2.1 Résultats de la campagne Recto-Verso

Le bilan de la campagne Recto-Verso, présenté dans le tableau 2-4, est impressionnant. Les achats de papier à l'Université Concordia ont chuté radicalement, de 500 tonnes en 2003 à 94 tonnes en 2006. Il faut toutefois modérer l'ampleur de cette réduction en considérant qu'une partie des impressions a simplement été déplacée : Notamment, de plus en plus de professeurs demandent aux étudiants de télécharger les documents de cours et nombre de ceux-ci les feront imprimer par leurs propres moyens (Beaudoin 2007a).

Tableau 2-4 Évolution de la gestion de papier à l'Université Concordia

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Achats de papiers blancs en tonnes	503	n/d	114	94
Coûts	\$ 634 000	n/d	\$ 96 000	\$ 89 000
Proportion de papiers écologiques	48 %	n/d	95 %	93 % (dont 2 % <i>tree free</i>)
Récupération de papiers fins	213	212	200	178

Modifié de Beaudoin (2007b).

Sur le plan de la récupération, le tableau 2-4 révèle une diminution dans les volumes récupérés. Cette tendance se veut logique puisque la consommation de papier à l'interne a diminué. Les volumes récupérés, qui sont presque le double des achats de papier blanc pour usages internes, s'expliquent par un apport de papiers des étudiants tels que les cahiers de notes, agendas et autres publications (Beaudoin, 2007a).

Au niveau de l'approvisionnement, la proportion de papiers écologiques a presque doublé en quatre ans, allant de 48 % en 2002/03 à 93 % en 2005/2006.

2.2.2 Synthèse

L'Université Concordia s'est révélée comme milieu propice pour une démarche de gestion responsable du papier : d'une part, l'institution est un grand consommateur de papier, d'autre part, sa vocation éducative lui impose un certain devoir envers sa population étudiante. Vraisemblablement, cette action rejoignait les valeurs des étudiants et l'initiative Recto-Verso a pu profiter d'un grand bassin de bénévoles. À l'inverse du cas d'Hydro-Québec, le mouvement pour une gestion responsable du papier émane ici de la base vers le haut, la masse étudiante influençant les décisions de la direction.

Le projet et son succès ont mené à une approche plus systématique dans la gestion de l'ensemble des matières résiduelles et à la création du programme R4 (repenser, réduire, réutiliser, recycler). Celui-ci est géré par une coordinatrice dont le poste a été mis en place en 2005.

La campagne Recto-Verso se poursuit et, à l'avenir, d'autres économies pourraient être réalisées grâce à une meilleure utilisation des appareils multifonctions. À cet effet, la coordinatrice compte bénéficier de l'assistance de certains employés agissants à titre « d'ambassadeurs de durabilité », afin de former leurs collègues sur les options de numérisation des documents.

Enfin, il reste encore des progrès à réaliser par rapport à l'achat des papiers écologiques. Entre autres, malgré les initiatives décrites ci-dessus, la politique d'approvisionnement générale de l'Université demeure basée sur des critères de coûts, de qualité et de

service, et n'intègre pas encore de façon officielle les facteurs environnementaux et sociaux tel qu'il se doit dans une gestion responsable des ressources (Beaudoin, 2007a).

2.3 Desjardins

En 2005, le Mouvement des caisses Desjardins s'est doté d'une politique de développement durable. Celle-ci prévoit entre autres une intégration graduelle des principes de développement durable dans les pratiques de gestion de l'institution financière. La gestion responsable du papier était une des premières actions développées dans le cadre de cette nouvelle politique (Desjardins 2007b) (Camus 2007).

Le groupe financier qui est de nature coopérative comprend un réseau de caisses et des centres financiers au Québec et en Ontario ainsi qu'une vingtaine de sociétés filiales. Desjardins compte près de 40 000 employés et dessert 5.8 millions de membres (Desjardins 2007a). Compte tenu de la taille importante de l'entreprise et donc de l'envergure que pourraient éventuellement prendre des initiatives d'économie de papier et d'achats de papiers écologiques, une étude de faisabilité incluant les coûts et les bénéfices a d'abord été réalisée par la Fédération des caisses Desjardins, l'organe décisionnel du groupe financier. Cette étude a démontré la rentabilité d'une telle démarche et c'est ainsi que le Défi papier Desjardins a été lancé en avril 2005 à l'occasion du Jour de la Terre, avec un appui important de la haute direction (Liébart 2005) (Camus 2007). L'objectif était de réduire de 15 % sur trois ans (2005 – 2008) la consommation de papier de reprographie et d'accroître dans la même proportion, l'usage de papier écologique (Desjardins 2006).

2.3.1 Le Défi papier Desjardins

Géré comme un projet avec des livrables bien déterminés, le Défi papier Desjardins a profité d'un budget de 500 000 \$ sur trois ans (Camus 2006). L'équipe dirigeante du projet comprend deux éco-conseillers de la Fédération qui collaborent avec des représentants des départements de l'organisation du travail, la gestion du changement, les ressources matérielles, l'approvisionnement, les services auxiliaires, les technologies de l'information,

les communications et le Secrétariat général (Liébart, 2005). Pour le projet dans le réseau des caisses se sont jointes quatre caisses pilotes, représentatives des différentes régions du Mouvement (Liébart, 2007).

La campagne s'adressait dans sa phase 1, aux unités de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et à ses différentes sociétés filiales et visait l'économie de papier pour usages internes. Un sondage effectué auprès de 2 500 employés confirmait qu'une gestion responsable du papier constituait chez eux une préoccupation primordiale. Ce sondage qui a été utilisé dans le cadre de l'élaboration du plan d'action avec les livrables suivants peut être considéré comme une étape importante du projet afin d'impliquer et de mobiliser le personnel (Liébart 2005):

- Un guide de sensibilisation sur l'usage optimal du papier
- Un plan de communication
- Une politique d'achat écologique
- Une charte d'impression établissant le recto verso automatique pour tous les photocopieurs et imprimantes
- Un plan de formation
- Des indicateurs de performances
- La redistribution des bénéfices dans un projet de développement durable.
- Un engagement des filiales à une ou plusieurs activités du plan d'action

La majorité de ces actions visent un changement de comportement volontaire. En effet, le Défi papier se veut non coercitif à l'exception de la programmation du recto verso par défaut des photocopieurs et imprimantes qui a pour but d'inverser les réflexes de surconsommation. Ainsi, de multiples activités de sensibilisation ont été entreprises auprès des usagers de papier, dont un concours pour trouver un slogan, un message de sensibilisation à ajouter aux courriels, des formations pour l'utilisation du photocopieur et des imprimantes, la diffusion du guide ainsi que la distribution d'un Écolo-sac (fabriqué par des coopératives québécoises) avec le logo du Défi papier à tous les employés pour les récompenser de leurs efforts. Depuis le début de la campagne en avril 2005, une trentaine de communications en lien avec le Défi papier ont été diffusées dans les bulletins électroniques et les magazines d'information destinés aux employés (Liébart 2007).

Par ailleurs, une série de petites actions ont été mises de l'avant afin de créer une culture d'entreprise axée sur l'économie de papier. Par exemple, la distribution des annuaires téléphoniques a été ajustée afin qu'un seul exemplaire soit donné à chaque unité administrative puisque certains sites Internet offrent ces mêmes renseignements. La haute direction de Desjardins a aussi donné la directive d'éliminer les impressions en couleur pour les documents nécessaires à leurs réunions (Liébart 2007). Dans le même ordre d'idées, les répertoires téléphoniques des employés de la Fédération ont été transférés dans un format électronique accessible à tous. Également, plusieurs communications sur les objectifs du Défi ont été disposées aux endroits stratégiques, notamment une affiche installée au-dessus des imprimantes couleur indiquant les recommandations pour imprimer en couleur avec parcimonie et ainsi que les coûts de 12 cents pour chaque impression couleur (Lalande 2007).

La phase 2 du Défi visait pour la Fédération et les filiales, la continuité des objectifs de la phase 1 auxquels s'est ajoutée l'économie de papier pour usages externes. Lancé encore dans le cadre des activités du Jour de la terre en 2006, le Défi relevé vert invitait les membres des caisses à convertir leurs états de compte papier en relevés mensuels électroniques. Pour chaque conversion effectuée, Desjardins s'engageait à planter un arbre avec comme objectif la plantation de 100 000 arbres en trois ans (Desjardins 2006).

Le Défi phase 2 visait également l'élargissement du défi à l'ensemble du réseau des caisses par l'intermédiaire d'un guide de déploiement accompagné d'un CD-rom contenant tous les outils pour mettre en place le Défi papier Desjardins dans une caisse (Liébart 2007).

2.3.2 Résultats

Le Défi papier Desjardins a été accueilli de façon très positive chez les employés de la Fédération. Dès les premières communications, presque la totalité a répondu à l'appel à configurer leurs imprimantes en recto-verso. En 2007, Desjardins annonçait que le programme avait permis une réduction per capita de la consommation de papier de 18 %. Selon la Chaire en Eco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), cette

économie représente une réduction de GES d'environ 98 tonnes de C O₂ équivalent ou encore, équivalent en biomasse à 1 840 arbres (Desjardins 2007c).

Du côté de la facturation électronique, dans l'espace de cinq mois plus de 92 295 membres se sont inscrits au service de relevés électroniques. Desjardins s'engage à planter autant d'arbres au Québec et en Ontario. Toujours selon l'UQAC, ces arbres séquestreront environ 240 t de CO₂ équivalent annuellement durant leur croissance (Desjardins 2007c).

2.3.3 Approvisionnement

Depuis l'adoption de la politique de développement durable, Desjardins met en oeuvre graduellement une politique d'achat responsable. L'équipe des achats de la Fédération a été sensibilisée à la question, entre autres, lors d'une conférence par M. Claude Villeneuve, directeur de la Chaire en Éco-Conseil de l'UQAC. Depuis 2006, lors de l'évaluation des appels d'offres, un maximum de 60 % de la note est attribué pour le prix, un maximum de 26 % pour la qualité du service ou du produit, 8 % pour la réciprocité et 6 % pour le développement durable. Un fournisseur pourra donc se démarquer par sa performance sociale et environnementale et aussi faire valoir les attributs écologiques de son produit ou service (Lalande 2007).

Avant la mise en place de l'initiative Défi papier Desjardins, le groupe des achats de la Fédération négociait les prix de gros avec les fournisseurs, mais n'avait pas la responsabilité d'imposer un type de papier écologique pour l'ensemble de l'entreprise. Les unités d'affaires avaient le choix entre un papier de reprographie régulier et un avec 30 % fibres post-consommation de la marque Domtar qui coûtait près de 7 % plus cher. Dans le cadre du Défi, Desjardins s'est fixé l'objectif d'adopter du papier à fibres recyclées pour l'ensemble du mouvement en faisant appel à un fournisseur écoresponsable dans son processus de fabrication. La direction a dans un premier temps sensibilisé les unités administratives à l'importance de choisir le papier à fibres 30 % post-consommation lors des commandes. Cette initiative a contribué à faire augmenter de 31 % l'usage de ce type de papier depuis 2004 (Lalande 2007).

Par la suite, la Fédération a lancé un appel d'offres pour le papier de reprographie pour elle-même et pour l'ensemble de ses filiales par l'entremise de son fournisseur d'articles de bureaux Axidata. Le volume demandé était important (80 millions de feuilles) puisqu'il comprend aussi les besoins des filiales. L'entreprise Cascades a gagné cette soumission et le papier Cascades *ReproPlusBrite* 30 % post-consommation sera maintenant le seul papier de reprographie utilisé au sein de l'entreprise. L'option du papier à 100 % post-consommation n'a pas été retenue en raison du prix, mais aussi d'une crainte dans la capacité de fournir à la demande. L'entente permet une fluctuation de prix aux trois mois pour tenir compte des forces du marché (Lalande 2007).

2.3.4 Synthèse

Le Défi Papier Desjardins a été conçu dans une optique de développement durable avec un accent sur les dimensions environnementale, sociale et économique de l'initiative. Les objectifs de réduction de la consommation de papier sont clairement jumelés avec des objectifs d'approvisionnement en papier écologique. De cette façon, il n'y a pas d'augmentation nette dans les coûts d'achat. Cette approche s'avère donc rentable pour l'entreprise qui souhaite maximiser l'efficacité tout en minimisant ses dépenses, mais qui cherche aussi à augmenter la valeur de sa marque en agissant de façon responsable. Il est important de noter que la conjoncture économique favorable chez Desjardins a facilité l'adoption des objectifs d'achats verts. En effet, au début des années 90, Desjardins achetait déjà un certain volume de papier à fibres recyclées, mais ces achats furent subséquemment abandonnés en raison de compressions budgétaires (Lalande 2007).

À l'instar du virage vers le papier écologique chez Hydro Québec, le Défi papier Desjardins a été initié par la haute direction de l'entreprise. Le porteur du dossier, Mme Pauline D'Amboise, secrétaire générale du Mouvement des caisses Desjardins s'est impliquée de près dans l'élaboration du Défi et de sa diffusion en rencontrant les comités de direction et de gestion des différentes filiales. Les employés ont été interpellés, via le sondage, à définir le projet; étape qui aurait permis d'obtenir leur adhésion et leur implication dès le démarrage du projet. La quantité, l'originalité et la fréquence des communications ont largement favorisé la participation au programme et stimulé la fierté

chez les employés (Liébart 2007).

Les résultats obtenus après la première année seraient surtout attribuables à l'implantation du recto-verso par défaut. M. Patrice Camus, éco-conseiller chez Desjardins et chargé de projet du Défi papier Desjardins, estime que ce phénomène relève de la loi de Pareto, c'est-à-dire que 20 % des moyens permettraient d'atteindre 80 % des objectifs. Afin de réduire davantage la consommation de papier, cela nécessite une sensibilisation constante auprès du personnel pour atteindre des résultats concluants sur le long terme. Aussi, certaines mesures incitatives pourraient être exploitées davantage. Par exemple, une unité de la Fédération qui a choisi d'intégrer des objectifs d'économie papier aux régimes d'intéressement a obtenu un résultat probant : l'unité a réduit sa consommation de 28 % (Camus 2007).

Beaucoup d'efforts ont été investis afin de déterminer la quantité de papier consommé chez Desjardins. En effet, certaines caisses de la Fédération sont autonomes et achètent leur papier de leur propre fournisseur. Par ailleurs, comme mentionné précédemment, la consommation de papier varie d'une année à l'autre selon les activités de l'entreprise. L'équipe du Défi papier Desjardins a considéré faire un calcul prorata pour la consommation de papier pour se rendre compte que le nombre d'employés comprenait aussi beaucoup de variables, c'est-à-dire temps plein, temps partiel, consultant, etc. Le volume des achats de papier ne doit pas être interprété au sens absolu, mais sert plutôt à montrer une tendance. Tout aussi importantes, comme indicateurs de performance, sont les nombreuses mesures qui ont été mises en place (Lalande 2007).

3 LA GESTION DE PAPIER CHEZ BELL CANADA

Avec ses 54 400 employés et 28 millions de connexions clients, Bell Canada Entreprises (BCE) est le premier groupe de télécommunications au pays. Bell Canada, la principale filiale de BCE opère depuis 125 ans au Québec et en Ontario, son territoire d'origine, mais la marque Bell est maintenant présente dans toutes les provinces canadiennes par l'entremise de ses filiales Bell West, Northwestel, et Bell Aliant. Au cours des 20 dernières années, Bell Canada a considérablement élargi sa gamme de services pour y inclure la téléphonie sans fil, l'accès à Internet, la télédiffusion par satellites et la téléphonie par protocole Internet. La gestion de ces services entraîne en conséquence une consommation importante de papiers fins, soit près de 6 000 tonnes annuellement pour la reprographie interne ainsi que la facturation de Bell Canada, Bell Mobilité et ExpressVu (BCE 2006).

3.1 La responsabilité d'entreprise chez Bell Canada

L'ampleur et la nature des activités de Bell Canada, soit l'implantation et l'entretien d'un réseau de télécommunications ainsi que la gestion de son parc immobilier et de sa flotte de véhicules, laissent une empreinte sur l'environnement. Depuis dix-huit ans, l'entreprise fait des efforts pour systématiser sa gestion environnementale. D'abord, l'équipe des services environnementaux a été mise sur pied en 1989 prioritairement pour assurer la conformité aux nouvelles réglementations environnementales qui se développaient à l'époque. Progressivement, cette équipe a développé et raffiné un système de gestion et de revue environnementale fondé sur la norme ISO 14 001, permettant ainsi de déceler les problèmes ou les occasions de réduire les risques, d'assurer une amélioration continue à l'aide d'un mécanisme de rétroaction rigoureux et de maîtriser les coûts (Dalpé 2007).

Ce système s'appuie sur la politique environnementale de l'entreprise qui précise que « la protection de l'environnement fait partie intégrante de ses activités et doit être gérée de façon systématique selon un processus d'amélioration continu » (BCE 2004). Des politiques opérationnelles ont aussi été développées pour répondre à des enjeux

environnementaux particuliers. Par exemple, la politique opérationnelle sur la gestion des matières résiduelles non dangereuses, soutient le principe des 3RV (réduire, réemployer, recycler et valoriser). Les filiales de BCE ont également été intégrées dans le système de gestion environnementale de l'entreprise. Enfin, en 2005 Bell Canada a élargi le mandat du groupe Services environnementaux, maintenant appelé Responsabilité d'entreprise et environnement (RE & E) pour lui confier la coordination des efforts de BCE conformément à sa vision et sa stratégie en matière de développement durable que voici :

« Notre vision consiste à contribuer au bien-être de la société dans son ensemble en favorisant une croissance économique responsable, en créant des liens entre les communautés et en préservant l'environnement naturel » (BCE 2007).

L'entreprise appuie également les principes mis de l'avant par le Pacte mondial des Nations Unies (*U.N. Global Compact*), lesquels invitent à mettre sur pied « des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement » (BCE 2007).

Ces engagements sont expliqués en détail dans le Rapport sur la responsabilité d'entreprise, document produit annuellement depuis 2003, qui fournit également les indicateurs de rendement de l'entreprise dont le taux de diversion des sites d'enfouissement et la consommation de papier. Le rapport est préparé conformément aux lignes directrices de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI - *Global Reporting Initiative*) depuis 2004 (Dalpé 2007).

3.2 La consommation de papiers fins chez Bell Canada

Depuis 1991, le groupe RE & E recueille des données relatives aux achats de papiers chez Bell Canada, c'est-à-dire pour les opérations du Québec et de l'Ontario seulement. Le tableau 3-1 révèle une importante diminution, voire l'élimination de l'utilisation du papier à formulaire reflétant ainsi le virage vers les formulaires électroniques. La consommation de papier informatique à enroulement continu a également diminué radicalement si bien que la tendance de consommation des papiers pour usages administratifs est passée de 5 148 tonnes en 1991 à 1 504 tonnes en 2005. Parallèlement, la consommation des papiers pour usages à l'externe, notamment la facturation, a augmenté, reflétant la croissance du nombre de clients de l'entreprise (Dalpé 2007).

Tableau 3-1 Profil évolutif des achats de papier (en tonnes) chez Bell Canada

catégorie	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*	2004*	2005*
reprographie	1 286	1 167	1 237	1 525	1 400	1 489	1 435	1 490	1 358	1 448	1 200	1 200	1 307	1 060	1 364
papier informatique	1 930	1 840	1 430	938	657	460	236	249	191	160	154	161	102	106	80
formulaires et autres	1 932	1 828	1 171	1 141	905	599	582	481	398	501	221	376	305	319	60
sous-total administration	5 148	4 835	3 838	3 604	2 962	2 548	2 253	2 220	1 947	2 109	1 575	1 736	1 714	1 485	1 504
facturation	1 193	1 199	1 253	1 317	1 500	1 496	1 415	1 276	1 231	1 200	1 372	1 321	1 881	2 300	2 489
insertions	1 000	1 000	217	498	550	571	474	615	595	675	619	458	449	491	354
enveloppes	975	975	961	1 009	1 199	991	1 027	1 208	1 212	1 081	1 070	1 193	1 593	1 410	1 615
sous-total facturation	3 168	3 174	2 431	2 824	3 249	3 058	2 916	3 099	3 038	2 956	3 061	2 971	3 922	4 201	4 458
total annuel en tonnes	8 316	8 009	6 269	6 428	6 211	5 606	5 169	5 319	4 985	5 065	4 636	4 707	5 636	5 686	5 962

* Bell Canada, Bell Mobilité et ExpressVu

Tiré de Dalpé (2006)

Enfin, il faut souligner que l'entreprise s'est transformée depuis le début de la collecte de ces données. Il y a eu notamment des réductions de personnel importantes; l'impartition de services tels que les services administratifs, les services immobiliers, la gestion des inventaires; l'ajout de nouveaux secteurs d'activités tels que les services de téléphonie mobile et télévision par satellite; et l'expansion de l'entreprise dans d'autres provinces du Canada. Cette restructuration s'est stabilisée depuis les dernières années (Dalpé 2007). L'histogramme 3-1 présente la consommation de papier depuis 2001 chez Bell Canada, Bell Mobilité et Bell Express Vu. Outre une augmentation notable des papiers pour la facturation, il ne semble pas y avoir de tendance majeure, en hausse ou en baisse, pour les autres utilisations.

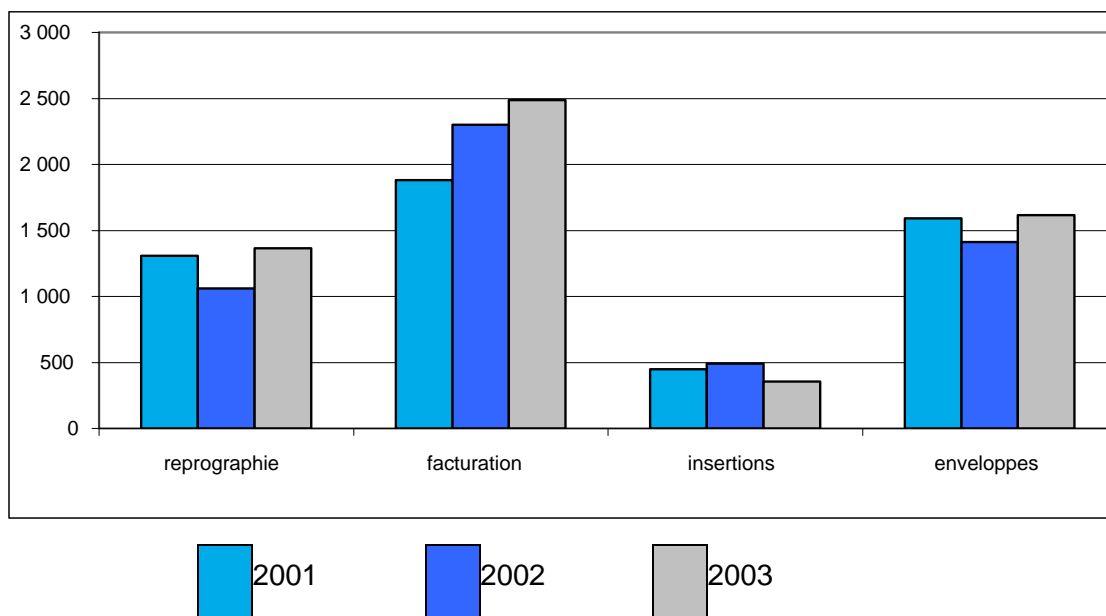


Figure 3-1 Achats de papier (en tonnes) chez Bell Canada, Bell Mobilité et Bell Express Vu
Modifié de Dalpé (2006)

3.3 Le programme Zéro déchet

En 1991, suite à une caractérisation des matières résiduelles des bâtisses administratives de l'entreprise, le groupe RE & E estimait que la mise sur pied d'un système de

récupération réduirait non seulement la quantité de déchets envoyée aux sites d'enfouissement, mais aussi les coûts. En effet, 65 à 70 % des matières étaient des fibres et avaient une valeur intéressante. Le programme Zéro Déchet a ainsi vu le jour. Des stations de récupération ont été installées dans les sites administratifs ayant un nombre élevé d'employés pour ainsi desservir plus de 20 000 employés. Un des emplacements, soit une tour à bureau au centre-ville, était même équipé d'un composteur! Par ailleurs, un processus de collecte de données permettait de connaître les quantités de matières récupérées et de déchets ainsi que l'analyse des coûts et des revenus (Dalpé 2007).

Les employés de Bell Canada ont participé avec enthousiasme au programme. Les communications à leur égard étaient fréquentes et les incitaient avec humour à faire des efforts pour réduire leur consommation des fournitures de bureau, notamment le papier et aussi à participer à la récupération. Les affiches à l'annexe 2 témoignent de l'originalité de cette campagne de sensibilisation. Par ailleurs, des bénévoles se réunissaient régulièrement à l'heure du dîner pour trouver des solutions en groupe afin de réduire les déchets (Dalpé 2007).

Le programme, qui à l'époque était très novateur, a profité d'une visibilité importante à l'extérieur de l'entreprise. Zéro Déchet a fait l'objet de reportages de fond aux émissions télévisées de grande écoute *The Nature of Things* et *W5* en plus de recevoir des prix de mérite du *Recycling Council of Ontario*, du ministère de l'Environnement du Québec et du Conseil régional de l'environnement de Québec (Jessen 2003).

Malgré ces succès, le programme a périclité en 1997 alors que Bell Canada s'est départie de 17 grands édifices pour devenir locataire. Aucune obligation pour les services de récupération ne figurait dans les contrats de location. Par ailleurs, l'entreprise devait poursuivre l'entretien de centaines de plus petits sites, et avait beaucoup moins d'incitatifs financiers pour promouvoir la récupération. À cette époque, la motivation de l'entreprise était plutôt de réduire les coûts. Conséquemment, le taux de diversion pour l'ensemble des activités administratives est passé d'environ 75 % en 1996 à 28 % en 2001. Les efforts de réduction des coûts ont amené à supprimer des services de récupération pour certains matériaux dans des lieux ayant peu d'employés ou qui sont éloignés des zones urbaines. Plusieurs employés ont manifesté leur mécontentement à l'effet qu'ils ne bénéficiaient plus de services de récupération ou encore que le service d'entretien

ménager mélangeait les matières récupérées avec les poubelles. Le groupe RE & E a pu constater un phénomène de démobilisation qui avait une répercussion sur la participation des employés à d'autres programmes environnementaux telle la récupération des matières dangereuses (Nerron et Dalpé 2002).

Le groupe RE & E a identifié en 2006 certaines mesures visant à accroître le taux de diversion de 5 % d'ici 2008 sans pour autant augmenter les coûts. Entre autres, dans les bâtiments où les employés génèrent peu de papier, on remplacera le bac de recyclage à chaque poste de travail avec un grand bac centralisé. Ces économies permettront d'instaurer la co-collecte (la collecte simultanée des matières récupérées et des déchets) dans certains petits bâtiments qui ne bénéficient pas actuellement de services de récupération. Par ailleurs, des équipes de « champions » seront créées afin qu'ils fassent la promotion du programme auprès de leurs collègues. Enfin, les bacs de récupération ainsi que la signalisation seront standardisés afin d'assurer l'uniformité du programme (Babin 2007).

3.4 L'initiative « Je pense, donc je réduis »

En janvier 2006, l'équipe RE & E a ajouté à ses objectifs annuels le développement d'une initiative d'économie de papier. Ce projet s'inscrivait prioritairement dans une optique de réduction de coûts, un exercice que devait entreprendre chaque équipe à la grandeur de l'entreprise. L'équipe RE & E calculait qu'une réduction de 20 % de la consommation de papier représenterait une économie de papier de 356 000 \$.

Parallèlement, le groupe Approvisionnement avait entrepris un projet de normalisation et rationalisation des équipements d'impression afin d'économiser sur les coûts d'achats et d'entretien. Au cours de l'année 2006, les photocopieurs de l'entreprise, certains télécopieurs et imprimantes plus âgés ainsi que des imprimantes personnelles devaient être remplacés par des appareils multifonctions Xerox. En rationalisant les équipements, une réduction de la consommation de papier était aussi envisagée - l'imprimante personnelle n'étant plus à portée de la main, l'employé aurait à marcher un peu plus loin pour rejoindre l'imprimante centrale. Par ailleurs, les fonctionnalités de ces imprimantes, notamment la numérisation, seraient également des outils importants pour réduire les

impressions. Ces occasions d'économie de papier, toutefois, n'avaient pas été envisagées par le groupe Approvisionnement. En effet, le projet était amorcé bien avant que l'équipe RE & E en prenne connaissance et constituait un élément important à l'appui de leur initiative de réduction (Robichaud 2006).

La campagne « Je pense donc je réduis ma consommation de papier » a été développée avec des moyens modestes. La tâche s'ajoutait à celles de l'équipe de RE & E et plus particulièrement à celles de la personne responsable de la gestion des matières résiduelles. Bell Canada pouvait compter sur des échanges d'information avec la Fédération Desjardins relativement au Défi papier puisque les deux entreprises ont une entente de partage d'expertise en matière de développement durable (BCE 2006b). L'objectif de réduction de 20 % a été fixé en considérant que la Fédération Desjardins a pu réaliser des réductions importantes avec une campagne de sensibilisation uniquement. On présumait aussi que l'implantation des appareils multifonctions apporterait une réduction importante en soi (Robichaud 2007).

Ainsi le groupe RE & E a développé à l'intention des employés un guide électronique sur la réduction de papier conseillant l'adoption de nouvelles habitudes de travail. Il a été diffusé sur l'intranet, et accompagné d'une lettre de la haute direction. Le président de Bell Canada, M. Michael Sabia, y affirmait que l'effort devait être collectif :

« Aujourd'hui, mon défi s'adresse à chaque personne dans tous les secteurs - et à tous les niveaux - de l'entreprise. À commencer par moi. Je suis le premier à reconnaître que mon équipe utilise beaucoup trop de papier. Pour elle, le défi est tout aussi important que pour n'importe qui d'autre dans l'entreprise » (Bell Canada 2006b).

En réponse à l'article, une cinquantaine d'employés ont envoyé des suggestions à l'équipe RE & E au sujet de façons de réduire davantage le papier. Un échange actif sur le sujet a même eu lieu sur un forum de discussion électronique pour les employés. Un commentaire qui revenait fréquemment était le gaspillage résultant de l'impression d'une page de garde pour chaque tâche envoyée aux nouveaux appareils multifonctions. En effet, les appareils étaient programmés par défaut avec l'impression d'une page de garde identifiant l'employé qui avait commandé la tâche. Cette page peut être pratique là où l'imprimante dessert un volume important d'utilisateurs, mais selon la politique concernant les appareils de reprographie cela ne devrait pas constituer la norme. Malgré de nombreux efforts, l'équipe RE & E n'a pas réussi à faire changer ce réglage par défaut

pour l'ensemble des imprimantes. Plutôt, un groupe d'employés partageant la même imprimante devaient obtenir un consensus pour supprimer la page de garde par défaut et ensuite en faire la requête à la direction.

Plusieurs autres suggestions étaient en lien avec l'utilisation accrue de la numérisation pour éliminer le papier. Par exemple, une employée expliquait que son groupe recevait des boîtes de factures en papier provenant d'une autre unité de Bell plutôt que de les recevoir sur un support électronique. L'équipe RE & E n'a pas encore pu agir sur ces multiples suggestions faute de ressources. Le groupe Approvisionnement, de son côté, a fait peu d'efforts pour faire la promotion des appareils auprès des employés. Seulement quelques-uns se sont prévalus des sessions de formation qui étaient offertes lors du déploiement des appareils. Les communications en lien avec ce projet, plutôt terne dans la présentation, se lisaient comme un manuel de mode d'emploi et ne faisait aucune référence à la campagne de réduction de papier. Par ailleurs, la rationalisation des équipements n'a jamais eu lieu. Les appareils multifonctions ont remplacé les photocopieurs, mais le parc d'imprimantes est toujours aussi grand – plusieurs milliers d'imprimantes demeurent branchées au réseau et presque toutes les imprimantes personnelles sont restées en place. D'autre part, la fonction de télécopieur d'une majorité des appareils multifonctions n'a pas été activée (Tremblay 2007).

Enfin, malgré ces difficultés, les données de 2007 suggèrent une réduction de la consommation de papier de reprographie de l'ordre de 11 %. L'équipe RE & E a développé un site pour les employés qui affiche ces résultats ainsi que toutes les communications en lien avec la campagne.

3.5 L'envoi électronique

Une grande partie de la consommation de papier chez Bell Canada relève de la facturation et pourrait donc être diminuée avec l'utilisation accrue de la facturation électronique. En plus de réduire les coûts associés à l'achat de papier et de l'envoi postal, la facturation électronique permet de réduire le nombre d'appels au service à la clientèle en lien avec la facturation. Les clients inscrits au service électronique deviennent également plus autonomes et peuvent être invités à participer activement à la gestion de

leur compte. Ils en ressortent plus satisfaits (Flusberg 2006).

Chez Bell Canada, il y a quatre systèmes de facturation indépendants pour les différents services, dont la téléphonie fixe (Bell Canada), les services sans fil (Bell Mobilité), l'Internet (Bell Sympatico) et la télévision par satellite (ExpressVu). Tous ces systèmes offrent l'outil de facturation électronique. Il est important de souligner que la facturation électronique n'élimine pas automatiquement la facture papier. Cette option doit se faire dans une deuxième étape. Enfin, depuis 2003, Bell Canada a aussi développé la facture unique qui regroupe tous ces services et fait des efforts pour faire migrer ses clients vers ce système (Healy 2007).

En 2005, quelque 32 000 clients résidentiels de Bell, soit 1,3 % de la clientèle totale inscrite à la facturation unique, ont choisi de supprimer la facture papier (BCE 2006). En 2006, la proportion a grimpé à 6,1 % et l'entreprise s'est fixé un objectif de 8,7 % pour 2007 (Dalpé 2007).

Jusqu'à très récemment, la facturation électronique a profité de très peu de visibilité. Le plus grand effort s'est fait en 2005 alors que Bell ExpressVu remettait un don de 1 \$ à Conservation de la nature Canada pour chaque inscription à la facturation électronique pour une période donnée. L'entreprise a ainsi fait don de 50 000 \$ à l'organisme (BCE 2006). D'autres obstacles, notamment la complexité des multiples étapes d'inscription freine la promotion et l'adoption de ce mode de facturation. Par ailleurs, lorsqu'un abonné appelle le service à la clientèle, le représentant a généralement plusieurs messages à caractère promotionnel à faire passer en plus de répondre à sa demande. Dans cette optique, la facturation électronique ne comporte donc pas que des avantages pour l'entreprise. Car, si l'autonomie qu'elle confère au client réduit certains coûts de gestion, elle réduit aussi la fréquence des contacts directs avec le service à la clientèle, si précieux pour l'entreprise dans ses efforts de fidélisation. La facturation électronique n'est donc pas encore classée très haut sur la liste des priorités puisqu'elle s'intègre mal aux mécanismes de vente actuels (Healy 2007).

En 2007, plusieurs projets pilotes seront menés afin de déterminer quels incitatifs ont les meilleurs résultats auprès des clients : concours, rabais ou dons aux groupes environnementaux (Healy 2007). Il est intéressant de noter que par le passé les

entreprises semblent avoir évité l'utilisation du message environnemental pour faire la promotion de la facturation électronique de peur que le client y perçoive plutôt un simple souci pécuniaire de l'entreprise (McElligott, 2003). Les enquêtes de Bell auprès de différents groupes de discussion (*focus group*) mènent au même constat : « C'est quelque chose que Bell devrait faire de toute façon » a dit un des participants (Bell Canada 2005).

Par contre, l'expérience positive de Desjardins, mentionnée au chapitre précédent, suggère que le message environnemental peut aussi être reçu de façon positive par la clientèle. L'entreprise AT & T affiche également un énorme succès en matière de facturation électronique. Plus d'un demi-million de clients s'est abonné à la facture sans papier dans le cadre d'une campagne où l'entreprise promettait de remettre 1 \$ à l'organisme *National Arbor Day Foundation* pour chaque nouvelle inscription. Ainsi, le taux d'abonnement a augmenté de 54 % pendant la période de la campagne, soit de juillet 2005 à mars 2006 (AT&T 2006). *British Telecom* a aussi financé la plantation de 220 000 jeunes arbres en fonction de ses nouvelles inscriptions (*British Telecom* 2007). Pour sa part, Telus le plus grand compétiteur de Bell Canada annonçait en mars dernier une initiative semblable en partenariat avec la Fondation canadienne de l'arbre. L'entreprise plantera un arbre pour chaque abonné du service sans fil qui adoptera la facturation électronique plutôt qu'une facture papier (Telus 2007).

À l'interne, tous les employés qui bénéficient d'un rabais sur les services de Bell ont aussi été inscrits à la facturation électronique à l'automne 2006 tout en conservant la facture papier. En mars 2007, la suppression du papier s'est faite automatiquement et la transition a été acceptée presque sans plainte par les employés. Ce succès est attribué en grande partie aux efforts de communication consentis à cette initiative (Healy 2007).

Par contre, pour les clients corporatifs, il reste beaucoup de travail à faire. Les factures envoyées au sein même de l'entreprise, entre les unités d'affaires, sont encore souvent sous format papier. Par exemple, un petit groupe comme celui de RE & E reçoit mensuellement de Bell Mobilité une facture de plusieurs dizaines de pages, détaillant tous les appels faits à partir des téléphones mobiles et terminaux de poche « *Blackberry* » de l'équipe (Perciballi 2007). Pourtant, une facture sous format électronique offrirait autant de détails, même plus facilement analysable grâce à l'informatique et seule la page synthèse serait imprimée pour archivage au besoin. Il en va de même pour la majorité des factures

envoyées aux milliers de clients corporatifs externes. Un certain nombre d'entre eux sont inscrits à la facturation électronique, mais pour l'instant ces données ne sont pas compilées

D'autre part, Bell Canada voit l'occasion de diminuer sa consommation de papier et les coûts qui y sont associés en réduisant le nombre de rapports financiers envoyés aux actionnaires. Depuis 2004, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* permet d'offrir l'option aux actionnaires de ne pas recevoir le rapport financier. Ainsi, BCE a ajouté un formulaire à cet effet dans la circulaire de procuration envoyée avec l'avis d'assemblée annuelle aux actionnaires chaque printemps. Un formulaire d'option de retrait était aussi envoyé à l'automne avec l'envoi des dividendes en 2004 et 2005. Pour chacune de ces années, environ 40 000 actionnaires ont répondu à l'appel. Par contre, le nombre a chuté à 5 000 en 2006, alors qu'on a supprimé l'envoi en octobre de ces formulaires (Fielding 2007).

3.6 Achats de papier

Les papiers de reprographies utilisés chez Bell Canada au fil des ans ont presque toujours été du type standard, c'est-à-dire fabriqué avec 100 % fibres vierges, à l'exception d'une courte période dans le cadre du programme Zero Déchets (Dalpé 2007). L'entreprise s'approvisionne en papier chez le fournisseur d'articles de bureau Grand & Toy. Outre le papier standard, ce dernier offre aussi à Bell Canada un papier à 100 % fibres vierges, un papier à 30 % post-consommation et un autre à 100 % post-consommation. Xerox, qui est responsable du parc d'imprimantes chez Bell Canada, fait les commandes de papiers et en assure la distribution aux appareils en réseau à l'intérieur d'un budget centralisé (Day 2007). La majorité des unités d'affaires ne sont donc pas conscientisées aux coûts du papier puisqu'elles n'en assument pas les frais à l'intérieur de leurs budgets respectifs.

Les papiers qui servent à des fins publicitaires tels les affiches, circulaires, brochures et panneaux-réclame ainsi que les emballages, représentent également une quantité importante des achats de papiers de l'entreprise. Jusqu'à tout récemment les agences de communication marketing mandatées par l'entreprise, principalement le Groupe Cossette

communication et Xerox, recevaient une enveloppe globale pour développer une campagne publicitaire quelconque. Ces firmes choisissaient l'imprimeur en lui spécifiant le type de papier à utiliser et ce dernier s'approvisionnait chez le distributeur de papier ou encore chez le fabricant. Actuellement, une dizaine de distributeurs et fabricants fournissent les papiers chez Bell Canada. Afin d'éliminer les coûts reliés aux nombreux intermédiaires, le groupe des achats a repris le contrôle de l'étape de l'impression en 2007, plutôt que la confier à l'agence de communications. Elle procède maintenant par appel d'offres direct avec un groupe sélectionné d'imprimeurs. D'autre part, l'entreprise compte en 2008 faire des économies supplémentaires en consolidant les achats de papiers chez un seul fabricant. Cette démarche permettrait des réductions de 4 à 6 % sur les coûts d'achat du papier. Au moins, un des fabricants sollicités propose une gamme complète de papiers écologiques (Eccles 2007).

Pour l'instant, mis à part le Rapport sur la responsabilité d'entreprise, le Rapport financier et la circulaire de procuration de la direction de BCE, aucune publication externe n'est produite sur du papier écologique. Les papiers couchés ont traditionnellement été privilégiés pour les campagnes publicitaires en raison de leur brillance et de leur facilité d'impression. Dans les milieux de « *marketing* », plusieurs semblent encore manifester des préjugés par rapport aux papiers à fibres recyclées puisque les premières générations de ceux-ci n'étaient pas très performantes (Champagne 2007).

3.7 Analyse

Le cheminement vers une gestion responsable de papier chez Bell Canada est bien amorcé, mais demeure inégal. Les efforts consentis à ce jour ont été investis du côté de la réduction à la source et la récupération, mais la continuité de ces initiatives n'est pas assurée. Quant à l'achat de papier écologique, qui assurerait la prise en compte de l'ensemble des étapes de la vie de ce produit, il n'a pas été envisagé. Avant qu'une approche systématique pour la gestion de papier ne puisse être proposée, il est important de comprendre d'abord les principaux freins et leviers au changement ainsi que la rentabilité d'une telle démarche.

3.7.1 Les obstacles

Une entreprise en transformation

Monopole depuis plus d'un siècle, Bell Canada a dû s'adapter à une nouvelle réalité au début des années 90. La déréglementation de la téléphonie et l'évolution technologique ont apporté une concurrence féroce dans le secteur. En conséquence, l'entreprise a procédé à plusieurs réductions de personnel et a réduit ses coûts d'exploitation. Parallèlement, Bell Canada a intensifié ses activités de ventes et a constamment investi dans le développement et l'implantation de nouvelles technologies. À l'interne comme à l'externe, la haute direction envoie le message que toutes les énergies de l'entreprise doivent être en lien avec ses trois piliers stratégiques : soit l'expérience client, la bande passante haute vitesse et l'évolution des réseaux d'accès Internet (BCE 2007). Dans ce contexte, les activités de gestion responsable du papier ne sont pas nécessairement considérées prioritaires.

Des employés sollicités

Pour les employés de Bell Canada, le bruit de fond peut par moments être très élevé. L'entreprise sollicite en effet leur attention et leur implication à plusieurs niveaux. Une visite sur Bellnet, le portail intranet de l'entreprise et un des principaux véhicules de communication auprès des employés, le confirme. On y présente l'évolution financière de l'entreprise, les stratégies de la concurrence, les plans de fidélisation de la clientèle et, dans cette mêlée, on invite aussi les employés à participer à de nombreux concours ou de s'impliquer activement dans leur communauté. À travers tous ces messages, une campagne de réduction de papier taille difficilement sa place et passera inaperçue si les communications ne sont pas répétées souvent ou si elles n'attirent pas l'œil. Par ailleurs, le cynisme guette les bonnes actions; les employés ayant vécu des réductions d'effectifs et parfois surchargés de travail, ne croient pas tous à la sincérité de la démarche, comme le révèlent certains commentaires envoyés au groupe RE & E.

Le travail en silo

Chez Bell Canada, comme c'est souvent le cas au sein des grandes entreprises, les unités d'affaires travaillent souvent indépendamment l'une de l'autre, avec une certaine territorialité quant à leurs projets. L'achat des appareils multifonctions en est un parfait exemple. Le groupe RE & E n'était pas au courant du projet et lorsqu'elle a voulu y

participer, l'équipe Approvisionnement n'a pas mis à profit son expertise et a même exclu le message de réduction de papier de ses communications aux employés.

Des réductions et les changements de personnel

L'équipe RE & E est passée de 28 personnes en 1997 à 18 aujourd'hui. Au fil des années, l'équipe s'est vue confier plus de responsabilités avec moins de ressources. Le groupe est actuellement trop petit pour pouvoir consacrer beaucoup de temps à de nouvelles initiatives. Ce phénomène se répercute à la grandeur de l'entreprise. Les employés ont des charges importantes de travail et peu de temps à consacrer à de nouveaux projets. Par ailleurs, si le projet ne figure pas parmi les objectifs de performance du gestionnaire, celui-ci risque de le classer au bas de la liste des priorités.

Le confort du statu quo

Bousculer les habitudes n'a jamais été une tâche facile et certains préféreront choisir le chemin le moins conflictuel. Par exemple, le groupe systèmes et technologies a programmé l'impression d'une page de garde par défaut pour l'ensemble des imprimantes afin de répondre à la demande de quelques employés qui avaient exprimé un besoin de confidentialité. De la même façon, le groupe Approvisionnement a rencontré beaucoup de résistance lorsque venait le temps d'enlever les imprimantes locales (Tremblay, 2007). La majorité de celles-ci sont encore en place.

Méconnaissance du développement durable

L'intégration des considérations sociales et environnementales à la prise de décision est une nouvelle approche au sein de l'entreprise. La majorité des gestionnaires ne sont pas familiers avec le concept du développement durable et contrairement à la situation de Desjardins et d'Hydro-Québec, la haute direction n'est pas porteuse du dossier. Pour plusieurs, la responsabilité d'entreprise est encore synonyme d'investissement communautaire. D'ailleurs du point de vue organisationnel, l'équipe Investissement communautaire tombe sous la Vice-présidence des communications alors que le groupe RE & E est classé du côté Finance. Les communications internes et externes de l'entreprise mettent beaucoup d'emphasis sur les contributions aux œuvres de charité et le bénévolat des employés. Les actions de Bell Canada en matière d'environnement, notamment son programme de recyclage de téléphones mobiles, sont très peu promues. Néanmoins, le groupe de RE & E a mis sur pied une équipe de direction du

développement durable, composés de représentants de diverses unités pour « cerner les risques, saisir les occasions, fixer les objectifs clés, assurer la mise en place des programmes et initiatives et faire rapport à la haute direction d'une manière coordonnée » (Bell Canada 2007).

3.7.2 Les moteurs du changement

Respecter son engagement

De plus en plus, Bell Canada affirme son engagement envers le développement durable sur différentes tribunes. Par exemple, en 2006 M. Michael Sabia lors d'un discours devant le cercle des jeunes entrepreneurs affirmait :

« En fait, il (le développement durable) ne s'agit plus simplement d'un luxe – d'un élément accessoire, certains diraient même d'une tactique de relations publiques. Cela devient plutôt une partie intégrante de la stratégie d'affaires de nombreuses grandes entreprises » (Bell Canada 2006a).

Plus spécifiquement en ce qui touche sa politique d'approvisionnement, l'entreprise demande à ses fournisseurs un engagement démontré à l'égard du développement durable. Ce critère de sélection a été nouvellement ajouté pour refléter la vision de développement durable de l'entreprise, décrite précédemment. Le Rapport 2005 sur la responsabilité d'entreprise indique : les fournisseurs « qui contribuent à l'économie canadienne par la recherche et développement ou par la fabrication » seront favorisés dans la mesure où leur proposition répond à tous les critères de Bell (BCE 2006). L'entreprise participe également à plusieurs associations d'affaires qui font la promotion des achats responsables, notamment le *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) et le *Sustainability Purchasing Network*. Ce dernier groupe vient d'ailleurs de publier un guide sur la rentabilité d'une telle démarche et le logo de Bell y figure en tant que partenaire.

Ces prises de position publiques laissent entendre que Bell compte dépasser le cadre de la conformité environnementale pour créer des avantages pour la société et aussi pour l'entreprise (BCE 2007).

La rentabilité des achats de papiers écologiques

Le cas de Desjardins illustre que lorsque l'achat des papiers écologiques est jumelé à une campagne d'économie de papier, une entreprise réussit à maintenir son budget pour les

achats de papier. Par ailleurs, en révisant les pratiques d'achat, d'autres sources d'économies peuvent être identifiées. Toutefois, la rentabilité principale des achats verts se situe au niveau de l'image de la marque. Des sondages menés auprès de milliers de clients de *British Telecom* suggèrent que les activités de développement durable comptent pour 25 % de l'image de l'entreprise. Un analyste estime même que la satisfaction de la clientèle chuterait de 10 % si l'entreprise perdait cette réputation favorable (*Sustainability Purchasing Network* 2007).

Les pressions externes

En Amérique du Nord, les groupes environnementaux se sont concertés dans le dossier papier. Ils se partagent la tâche de faire pression sur les entreprises qui sont de grands consommateurs de papier, particulièrement lorsque celles-ci se positionnent comme étant responsable. Ces ONG regroupent d'une part Aux arbres citoyens, Équiterre Nature Quebec, *Greenpeace*, *Markets Initiative/Eco Initiatives*, *World Wildlife Fund* et *Rainforest Alliance* oeuvrant au Canada et d'autre part *Conservatree*, *Dogwood Alliance*, *ForestEthics*, *Natural Resources Defense Council* et *Rainforest Action Network* qui sont actifs du côté des États-Unis (George 2006).

Il est probable qu'un des organismes parmi cette vaste coalition invitera Bell Canada à s'engager à acheter les papiers écologiques, tout comme Greenpeace l'a fait avec Hydro-Québec en 2005.

Les ONG ne sont pas les seuls organismes préoccupés par la gestion des forêts et les pratiques de fabrication du papier. Le Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises, formé de congrégations religieuses, a déposé en début d'année une proposition d'actionnaire auprès de l'imprimeur Transcontinental, un fournisseur important de Bell. Cette proposition visait l'adoption d'une politique et de pratiques intégrées d'approvisionnement et d'offre de papier certifié FSC. Elle a été retirée après que l'entreprise se soit engagée à travailler avec les actionnaires pour répondre à leurs attentes (RRSE 2007) (SHARE 2007). En effet en avril, Le Groupe du livre d'Imprimeries Transcontinental offre à ces éditeurs depuis avril un nouveau papier fait à 100 % de fibres recyclées post-consommation à un prix équivalent aux papiers réguliers. (Transcontinental 2007).

Bien que le papier soit un enjeu de moindre importance pour Bell, ce phénomène démontre comment les choix de papier peuvent retenir l'attention de diverses parties prenantes et éventuellement nuire à la réputation d'une entreprise.

Être à l'avant-garde du changement et non à la remorque

De plus en plus d'entreprises achètent des papiers écologiques. Dans un premier temps, elles les utilisent pour quelques publications ciblées, notamment pour les rapports de responsabilité d'entreprise et financiers. Mais plus une entreprise chemine vers une politique d'approvisionnement responsable, plus les achats en papiers écologiques deviennent significatifs. Aussi, les entreprises faisant des virages importants se démarquent et bénéficient d'une bonne couverture médiatique, comme ce fut le cas pour Hydro-Québec et Desjardins. L'industrie de l'édition, la fonction publique, les milieux institutionnels ainsi que les institutions financières sont les initiateurs de ce changement. Le groupe *Markets Initiative* affirme que depuis les 6 dernières années, 60 % de l'industrie de l'édition a entrepris un virage vers les papiers plus écologiques (*Markets Initiative* 2007a). Quelques entreprises de télécommunications se démarquent aussi, notamment British Telecom qui achète près de la totalité du papier de reprographie avec un contenu à 70 % fibres post-consommation. Enfin, Telus a aussi récemment annoncé que lorsque possible, elle choisit du papier recyclable et recyclé, provenant de forêts certifiées FSC pour ses envois de marketing direct (Telus 2007). L'entreprise ne précise toutefois pas les quantités en question. Le tableau 3-2 présente les actions relatives à la gestion responsable de papier chez différentes grandes entreprises. Bell Canada pourrait encore éclipser la concurrence dans ce dossier, en s'engageant par exemple à des achats de papier écologiques pour usages internes.

Tableau 3-2 Initiatives de gestion responsable de papier dans les grandes entreprises

Entreprise	Achats de papiers écologiques	Initiatives de réduction
Banque Nationale (1)	80% des relevés, insérés et enveloppes imprimés sur des papiers certifiés FSC depuis fin 2005, ainsi que les brochures et affiches en succursale.	Plus de 7 millions de feuilles économisées en réduisant l'impression de rapports informatiques.
<i>British Telecom</i> (2)	95 % du papier de reprographie contient 70 % de fibres recyclées	De 2001 à 2005, une réduction de 67 % de la consommation de papier de bureau. British Telekom a financé la plantation de 220 000 jeunes arbres en fonction de ses nouvelles inscriptions à la facturation électronique.
Dell (3)	Le papier de reprographie a un contenu élevé de fibres recyclées. La politique d'achat indique que l'entreprise vise, à long terme, que tous ses fournisseurs de produits forestiers soient certifiés FSC. Dell établira des objectifs mesurables relativement à la réduction de papier à fibres vierges	En 2006, la consommation a diminué de 11 % par rapport à l'année précédente.
Desjardins (4)	Tout le papier reprographique contient 30 % fibres post-consommation.	La consommation de papier a diminué de 6 % en 2006 par rapport à 2005.
Hydro-Québec (5)	Tout le papier reprographique contient 100 % fibres post-consommation.	
Telus (6)	Lorsque possible, l'entreprise choisit du papier recyclable et recyclé, provenant de forêts certifiées FSC et sans chlore élémentaire pour ses envois de marketing direct.	De 2001 à 2006, consommation de papier est passée de 117 à 60 millions de feuilles. Depuis avril 2007, l'entreprise s'engage à planter un arbre pour chaque nouvel abonné du service sans fil qui adoptera la facturation électronique.
Verizon (7)	Près de 60 % des achats de fourniture de bureau ont un contenu recyclé. En 2005, l'entreprise a acheté 88 tonnes de papier de bureau avec une moyenne de fibres recyclées de 26 % pré et post-consommation (site 2007) Les cartes d'affaires et formulaires de facturation ont un contenu à 10 % post-consommation	

(1) Banque Nationale (2006)

(2) *British Telecom* (2006)

(3) Dell (2006)

(4) Lalande (2007)

(5) Hydro-Québec (2006)

(6) Telus (2007)

(7) Verizon (2007)

Positionner ses produits et services

Bell Canada a récemment mandaté le *World Wildlife Fund* (un des organismes qui milite pour le papier écologique) à produire des guides sur la valeur environnementale des produits et services de télécommunications. En effet, Bell à l'instar de plusieurs autres entreprises de télécommunications, commence à faire du positionnement environnemental de ses produits. La téléconférence réduit les déplacements et donc les GES tandis que l'Internet contribue à la dématérialisation, en remplaçant le support papier par le support électronique. La cohérence dans cette démarche suggère que Bell Canada soit elle-même chef de file en tant qu'« *e-business* », exploitant l'électronique à son plein potentiel.

Augmenter la fierté des employés

La réduction de la consommation du papier et sa récupération sont à la portée de tous les employés. À cet effet, plusieurs considèrent même que le « bac bleu » est obligatoire. Lorsque l'entreprise se montre négligente dans ce dossier, ces employés s'indignent et manifestent leur mécontentement. Le contraire est aussi vrai. Bell Canada compte un réseau d'employés agissant comme des ambassadeurs de fierté. Ceux-ci soulignent chaque bonne action auprès de leur groupe. Les expériences de Desjardins et d'Hydro-Québec démontrent que la gestion responsable de papier contribue à rallier les employés vers un but commun.

3.7.3 Aspects légaux

La *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles 1998-2008* détermine, pour le secteur des industries, commerces et institutions (ICI), un objectif de récupération de 70 % des fibres (Recyc-Québec 2005). Conformément à cette politique et celle de l'Ontario qui vise des résultats semblables, Bell Canada s'est fixé comme objectif en 2007 d'améliorer l'accès des employés au service de recyclage et d'augmenter le taux de diversion à 72 % d'ici la fin de 2008.

D'autre part, le gouvernement du Québec a adopté en 2004 de nouvelles dispositions législatives relatives à la valorisation des matières résiduelles. Celles-ci ont pour but d'alléger le fardeau des coûts de la collecte sélective assumés par les municipalités

québécoises en faisant participer au financement les entreprises qui mettent en marché des « contenants et emballages » et des « imprimés ». Ces derniers sont définis comme :

« Les papiers et les autres fibres cellulosiques, servant ou non de support à un texte ou à une image, à l'exception des livres et des matières comprises dans la catégorie médias écrits.

À titre d'exemple, sont inclus les dépliants publicitaires, les catalogues, les annuaires, les rapports annuels, les prospectus de valeurs mobilières, le papier pour impression, les cartes ainsi que la pellicule de plastique ou le papier recouvrant ces ouvrages et permettant de les acheminer directement aux consommateurs ou aux destinataires finaux » (Éco Entreprises 2007).

Les personnes assujetties, expressément « la personne propriétaire de la marque, du nom ou du signe distinctif qui identifie un imprimé » dont Bell Canada, doit remettre à un organisme agréé par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, soit Éco-Entreprises Québec, des sommes qui correspondent à la quantité de matières produites multipliée par un tarif, soit de 7,9 cents/kg pour les catalogues et publications, annuaires, papier à usage général et autres imprimés en 2006 (Éco Entreprises 2007). Le tarif de 2,8 cents/kg s'applique aux encarts et circulaires imprimés sur du papier journal. En Ontario, la réglementation *Blue Box Waste* adoptée sous le *Waste Diversion Act* qui a servi de modèle pour le régime québécois, a confié la tâche de collecter des sommes à l'organisme *Stewardship Ontario* (Stewardship Ontario 2007). Les redevances payées par Bell dans les deux provinces s'élèvent à environ 250 000 \$ pour les factures et les rapports annuels uniquement (Dalpé 2007).

Ces sommes illustrent une volonté de la part du gouvernement de responsabiliser les entreprises par rapport à leurs produits. Chez Bell Canada, l'internalisation des externalités peut faire comprendre les vrais coûts associés à l'utilisation de papier. Dans cette optique, BCE comprendra mieux l'intérêt qu'elle a à promouvoir la facturation et les rapports électroniques. Dans le même sens, l'équipe de marketing devra dorénavant considérer ces nouveaux critères de coûts au moment de choisir entre le papier et l'électronique comme outil publicitaire

3.7.4 Choix de papier

La gamme des papiers écologiques disponibles sur le marché est de plus en plus large et les attributs qui les différencient sèment facilement la confusion chez l'acheteur. La question se pose alors : comment faire un choix éclairé pour un produit qui réduit réellement les impacts environnementaux? À cette fin, les nuances entre chaque spécification sont précisées dans la présente section. Les systèmes d'étiquetage figurent à l'annexe 3.

Certification

Au Canada, quatre organismes assurent la certification forestière :

- SFI - *Sustainable forestry initiative*
- CSA – Association canadienne de normalisation – Norme d'aménagement forestier durable
- FSC - *Forest Stewardship Council*
- PEFC - Programme de reconnaissance des certifications forestières

Bien que ces systèmes de certification partagent le même objectif d'un aménagement forestier durable, elles diffèrent de façon importante dans leurs exigences. La certification FSC est la seule à obtenir l'appui de la majorité des ONG (*National Aboriginal Forestry Association*, WWF-Canada, *Greenpeace*, *The Sierra Club of Canada* and *ForestEthics*) en raison de ses critères rigoureux incluant une dimension sociale importante. Par ailleurs, FSC est considéré comme un organisme complètement indépendant. La certification SFI a été mise de l'avant par l'industrie, notamment l'*American Forest & Paper Association*, tout comme la norme CSA qui a été développée grâce au financement du *Forest Product Association of Canada*. Les deux sont des initiatives mises de l'avant par l'industrie (Fern, 2004). Tous ces systèmes de certification permettent l'option crédit-volume, c'est-à-dire que le producteur forestier ne doit pas faire une séparation stricte du bois certifié à l'usine. Ainsi, si 40 % de la production est certifiée, cette proportion pourra être vendue comme un contenu à 100 % (Certification Canada 2006).

Il est important de noter que FSC confère une gamme de certifications qui n'ont pas toute la même valeur sur le plan environnemental. Par exemple, le papier portant l'étiquette FSC « Sources mixtes », indique un mélange de fibres recyclées, de fibres vierges FSC, mais aussi de fibres vierges de sources contrôlées. La dénomination « bois de source

contrôlée » provient d'entreprises forestières qui n'ont pas encore la certification FSC mais qui ont amélioré leurs pratiques pour devenir durable, notamment en évitant de transiger:

- le bois récolté illégalement ;
- le bois récolté en violation des droits de la personne ;
- le bois provenant de forêts où les valeurs de conservation sont menacées ;
- le bois provenant de forêts qui sont coupes en vue de faire de la plantation ou pour autres usages ;
- le bois provenant de forêts qui contiennent des arbres génétiquement modifiés.

(FSC 2007)

Un papier peut donc porté l'étiquette FSC sources mixtes et contenir seulement un pourcentage minime de fibres recyclées.

Enfin, certains papiers 100 % vierges portent le logo FSC assurant que les fibres proviennent des forêts aménagées selon de strictes normes de certification. Puisque ces papiers ne contiennent pas de fibres recyclées, ils ne réduisent pas la pression sur les ressources forestières (*Markets Initiative* s.d).

Éco-logo

Le gouvernement canadien a également développé un système d'étiquetage pour le papier et autres produits de consommation, soit l'Éco-Logo du programme Choix environnemental. L'attribution de ce logo signale qu'un produit affiche une empreinte écologique moindre que ses concurrents au niveau de la consommation d'énergie, des matières premières et de la pollution durant son cycle de vie (Environnement Canada 2002a). Ce programme n'évalue pas la provenance des fibres vierges et ne fixe pas d'objectifs minimaux de contenu post-consommation (*Markets Initiative* s.d).

La boucle de Möbius

Ce symbole qui est du domaine public désigne un contenu recyclable s'il est utilisé seul. Tous les types de papier peuvent donc arborer la boucle de Möbius. Un symbole accompagné d'un pourcentage constitue une déclaration de contenu recyclé (Industrie Canada, 2006).

Pour l'instant, peu de fabricants de papier produisent du papier 100 % fibres recyclées. L'offre est plus grande pour les papiers à 30 % post-consommation et il n'y presque pas de taux intermédiaire. Ce phénomène tire son origine d'un décret imposé par le Président américain Clinton en 1993. Ce décret prescrivait alors que le gouvernement fédéral s'approvisionne en papier de reprographie à 20 % post-consommation. Cinq ans plus tard, le taux exigé passait à 30 %. Selon le fabricant de papier Cascades, les acheteurs n'estiment pas que des gammes intermédiaires entre 30 et 100 % ajouteraient une plus-value (Champagne 2007).

Blanchiment sans chlore

Totalement sans chlore (TSC) indique que les fibres ont été blanchies sans produits chlorés. Cette désignation est utilisée pour les papiers à 100 % fibres vierges.

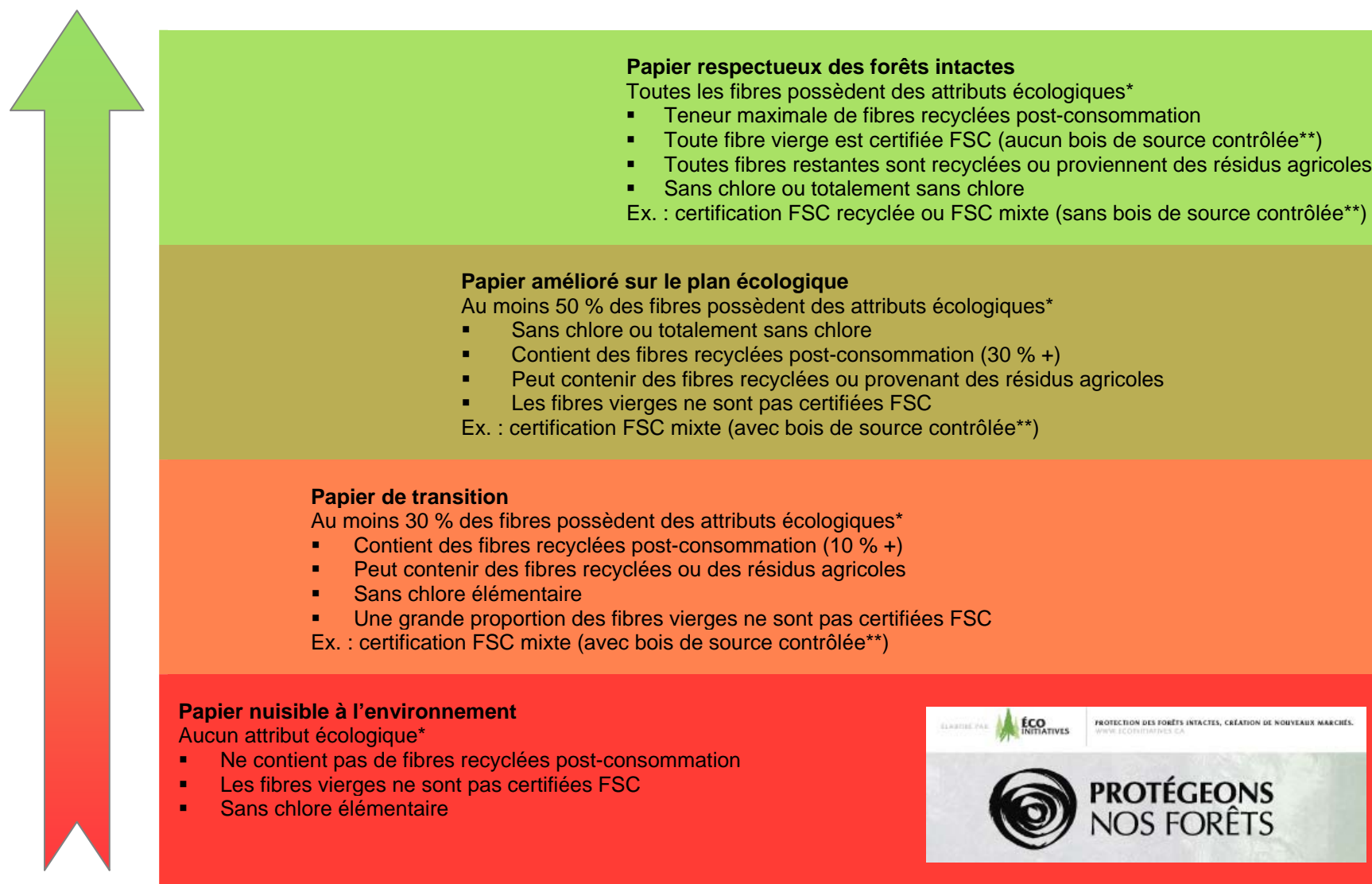
Procédé sans chlore (PCF) indique que les fibres ont été blanchies sans produits chlorés. Toutefois, puisque les fibres recyclées ont pu être blanchies au chlore antérieurement, on ne pourra pas assurer que le produit soit totalement sans chlore.

Sans chlore élémentaire (SCE) indique les fibres ont été blanchies sans chlore élémentaire bien que le dioxyde de chlore est utilisé comme substitut (*Markets Initiative* s.d.).

Hiérarchie des papiers

Face à la complexité du choix de papier, certaines entreprises s'appuient sur l'expertise des groupes environnementaux. Par exemple, *Markets Initiative* a développé un outil, présenté au tableau 3.2 qui détaille le cheminement progressif vers un papier totalement écologique, ou « respectueux des forêts intactes », et ce, en priorisant le contenu à fibres recyclées. Toutefois, dans une perspective de cycle de vie, il faudrait idéalement ajouter une valeur selon la provenance des fibres recyclées donnant préséance aux fibres locales contre celles importées.

Tableau 3-3 Hiérarchie des papiers



*Les fibres avec attributs écologiques sont soit recyclées pré et post-consommation, résidus de cultures agricoles ou vierges certifiées FSC.

** Le « bois de source contrôlée » provient des entreprises forestières qui n'ont pas encore obtenu la certification FSC, mais qui adoptent des pratiques de gestion forestière responsable.

Tiré de *Markets Initiative* (s.d.)

3.7.5 Offre, demande et capacité

Les papiers à contenu recyclé ont presque toujours coûté plus chers que les papiers à fibres vierges. Pourtant, ces premiers consomment moins d'énergie lors de leur fabrication suggérant que la situation contraire devrait prévaloir. En effet, plusieurs autres facteurs influencent le prix des papiers écologiques, dont le coût des pâtes vierges et post-consommation, la capacité de production ainsi que les systèmes de mise en marché. D'ailleurs, la majorité des fournisseurs s'engagent à maintenir un prix fixe pour des périodes de trois mois seulement (Champagne 2007).

Les grands fabricants de papier, comme Domtar, sont souvent des entreprises verticalement intégrées qui produisent à même leurs installations la fibre vierge servant à la fabrication du papier. En revanche, la pâte recyclée est achetée sur le marché libre, qui a subi de grandes fluctuations au cours de la dernière décennie. Le développement de pays émergents, notamment, a contribué à une montée fulgurante des prix de pâtes et a propulsé les exportations de fibres recyclées des récupérateurs québécois vers les marchés internationaux. En parallèle, le décret américain exigeant un contenu recyclé a stimulé la demande du marché nord-américain. Il y a eu deux pointes dans les prix, en 1995 puis encore en 2000 (Recyc-Québec 2005).

La nouvelle tendance vers les papiers écologiques décrite dans la présente étude laisse aussi craindre que la capacité devienne insuffisante pour alimenter le marché. Les usines de désencrage nord-américain ne produisent qu'une petite fraction des pâtes récupérées, soit 1,2 million de tonnes sur un total de 23 millions de tonnes nécessaires pour répondre à la demande annuelle des fabricants de papiers écologiques. Cela étant dit, la nouvelle demande encourage les producteurs de pâtes récupérées à investir davantage pour rendre leurs usines plus performantes. C'est le cas de Cascades qui a augmenté son rendement de 15 % en 2006 en améliorant ses processus. Toutefois, à long terme, il faudra créer de nouvelles usines ou faire la remise à neuf d'anciennes afin d'augmenter la capacité de production (*Markets Initiative* 2007). Aussi, le taux de récupération des papiers d'impression et d'écriture atteint seulement 40 % aux États-Unis devra forcément augmenter (Gleason *et al.* 2002).

Outre le prix de pâtes, les structures de distribution impliquant plusieurs intermédiaires ne favorisent pas nécessairement des prix compétitifs (McNair 2003). Par exemple, le fabricant de papier Boise est propriétaire du fournisseur *Grand & Toy*. Il est donc logique que ce fournisseur ne cherche pas à vendre d'autre papier que sa marque maison. Bien qu'il offre un papier à fibres recyclées, celui-ci ne constitue pas sa principale ligne de production et n'est probablement pas son produit le plus rentable. Il n'est donc pas étonnant que l'entreprise en fasse peu ou pas la promotion auprès de Bell Canada. Par ailleurs, son prix est largement supérieur à celui du papier standard, soit 19 % de plus pour le papier 30 % et 117 \$ de plus pour le papier 100 % recyclé (Bell Canada 2007b). Ces écarts sont beaucoup plus grands que ceux observés chez les fournisseurs d'Hydro-Québec et Desjardins. Pour sa part, l'entreprise Cascades calcule en moyenne un écart de 10 % et 18 % pour les papiers recyclés à 30 et 100 %. La figure 3 démontre la fluctuation des coûts des papiers écologiques comparés au papier régulier.

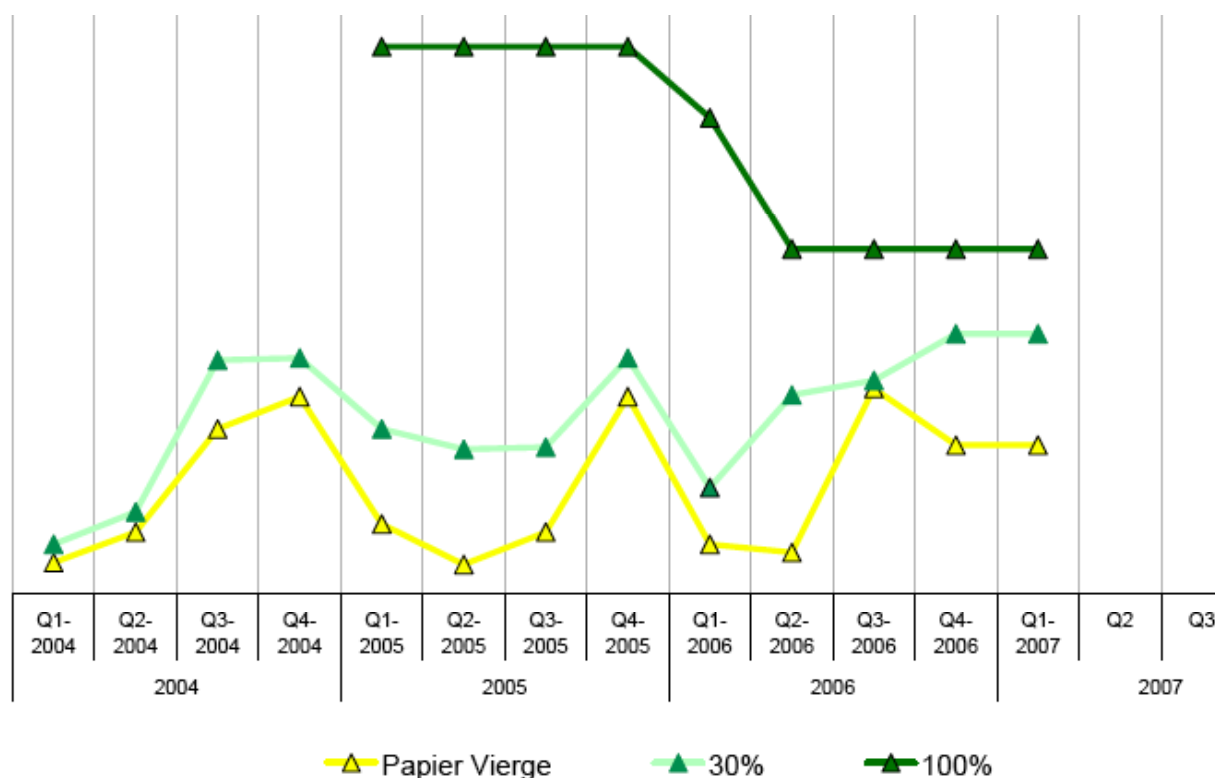


Figure 3-2 Évolution des prix des papiers au Conseil du trésor du Québec

Tiré de Champagne (2007b)

4 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes tiennent compte du contexte particulier de Bell Canada, soient les contraintes économiques, les priorités de la direction ainsi que la complexité de la structure organisationnelle de l'entreprise. Toutefois, afin de proposer une stratégie de gestion responsable de papier optimale, l'étude ne se limitera pas aux seules recommandations applicables dans l'immédiat. En effet, les actions devront se faire à différents niveaux et s'échelonner dans le temps. Il s'agit de créer un mouvement de fond grâce à des initiatives visibles et rentables pour cheminer vers des virages plus importants. Tout au long du processus, la communication sera clé. Par ailleurs, plusieurs actions ont déjà été identifiées par l'équipe RE & E, surtout au chapitre de la récupération et elle prévoit les réaliser à court terme. D'autres ne sauraient se faire sans augmenter les ressources du groupe. Enfin, certaines recommandations sont accompagnées d'une marche à suivre, là où l'auteure connaît suffisamment le terrain pour se prononcer.

4.1 Réduction

1. Engager la direction dans les efforts d'économie de papier.
 - Faire participer le président de l'entreprise M. Sabia, qui a donné le coût d'envoi à la campagne d'économie de papier, à un projet personnalisé. Identifier les possibilités de réduction dans son unité et réaliser un plan d'action. Communiquer les résultats à travers l'entreprise;
 - Démontrer aux directeurs des unités d'affaires l'opportunité de transformer l'entreprise en véritable « *e-business* ». Cela inclut l'utilisation accrue de l'informatique et de l'Internet pour éliminer le papier ainsi que la téléconférence et le télétravail pour éliminer les transports. L'équipe RE & E pourrait présenter cette information en personne ou encore en utilisant les outils de téléconférence.
2. Créer un projet pilote de réduction de papier dans une unité administrative de Bell Canada.
 - Obtenir l'appui des directeurs concernés;
 - Faire un sondage auprès des employés pour connaître les habitudes de consommation de papier et recueillir leurs suggestions;

- Travailler avec Xerox pour revoir les processus de travail et cerner les occasions de réduire la consommation de papier en utilisant davantage la numérisation;
 - Éliminer les imprimantes locales et centraliser l'emplacement des appareils multifonctions pour optimiser leur utilisation;
 - Offrir des ateliers sur les appareils multifonctions;
 - Communiquer fréquemment avec les employés de ce projet pilote en utilisant différents moyens : champions d'équipes, affiches, courriels et concours.
3. Engager la participation des employés à la grandeur de l'entreprise
- Faire connaître le projet pilote, ses objectifs et ses résultats;
 - Créer un concours pour toute l'entreprise afin de récompenser les efforts de réduction de papier. Prévoir une reconnaissance individuelle et par équipe;
 - Créer un réseau de champions en environnement. Les outiller avec une présentation sur les différents programmes en environnement de Bell qui interpellent les employés : notamment l'économie du papier, la récupération, le recyclage de téléphones mobiles et la réduction des émissions personnelles de GES;
 - Communiquer mensuellement au sujet de l'économie de papier et élargir la portée du message pour inclure l'économie des autres fournitures de bureau;
 - Coordonner les communications des groupes Approvisionnement et RE & E : S'assurer que les communications relatives aux appareils de reprographie portent aussi un message d'économie de papier.
4. Réduire les envois papier au sein de l'entreprise
- Établir des lignes directrices axées sur la réduction pour les envois destinés aux employés afin d'éliminer l'excès d'emballage et la surconsommation de papier; Par exemple, les employés reçoivent parfois un courrier personnalisé de la haute direction. Une épinglette emballée dans une grande enveloppe a déjà été envoyée à chacun des employés;
 - Éliminer la facturation papier entre les filiales de BCE, notamment la facturation de Bell Mobilité;
 - Revoir les processus des comptes à payer afin de s'assurer que la numérisation remplace la photocopie;
 - S'assurer que les horaires des techniciens soient diffusés par voie électronique.

5. Supprimer les imprimantes locales sauf dans certains cas, tel que prévu dans la Politique de Bell concernant les appareils de reprographie. Afin d'amenuiser la résistance à ce changement, celui-ci pourrait se réaliser suite au projet pilote et après une campagne de sensibilisation.
6. Augmenter la visibilité du programme de facturation en ligne :
 - Offrir un incitatif aux clients à adopter la facturation en ligne et la suppression de papier. Verser un don à un organisme environnemental pour chaque nouvel abonné. L'organisme WWF serait à privilégier puisque l'entreprise a déjà une entente de commandite et un contrat de services avec celui-ci. L'incitatif pourrait prendre la forme d'un concours pour un « écocadeau » d'une valeur importante. S'assurer que le programme est suffisamment promu par l'équipe de marketing et qu'il s'échelonne sur plusieurs mois;
 - Intégrer l'inscription à la facturation en ligne aux objectifs de performance des représentants du service à la clientèle tant du côté résidentiel que commercial;
 - Proposer l'abonnement à la facturation électronique lors des nouvelles inscriptions, incluant celles reliées aux déménagements, leur volume étant important.
7. Promouvoir davantage la suppression de papier pour le rapport annuel.
 - Inclure des formulaires d'option de retrait à l'envoi des dividendes en octobre.

4.2 Récupération

1. Rétablir les services de récupération pour l'ensemble des employés de Bell Canada.
 - Offrir de services de récupération pour les centres administratifs avec moins de 20 employés par l'entremise de la collecte municipale ou encore des ententes de co-collecte. Les matières recyclables pourront être collectées en même temps que les déchets par le personnel d'entretien et ensuite acheminé vers un emplacement centralisé de la région (Babin 2007).

2. Augmenter la visibilité du recyclage
 - Créer des équipes de champions pour faire la promotion de la récupération.
 - Standardiser les bacs de récupération ainsi que la signalisation afin d'assurer l'uniformité du programme.

4.3 Approvisionnement

1. Sensibiliser le groupe des achats au concept d'approvisionnement responsable.
 - Offrir une formation générale à toute l'équipe;
 - Offrir une formation sur la gestion responsable du papier pour les acheteurs.
2. Bell développe présentement un code de conduite pour ses fournisseurs. L'entreprise devrait aussi incorporer des critères spécifiques pour ses achats verts.
 - Par exemple : L'achat de produits dont l'impact environnemental au cours de son cycle de vie est moindre. L'achat de produits dont la fabrication nécessite moins de ressources naturelles, ou qui sont livrés avec moins d'emballage. L'achat de produits locaux (McNair 2003).
3. Faire connaître la valeur des papiers écologiques à l'équipe de marketing.
 - Organiser une rencontre entre les fabricants de papier écologiques, l'équipe de marketing et les firmes de communication pour faire connaître la performance du papier écologique.
4. Regrouper les achats de papier pour fins publicitaires et pour usages internes chez un ou deux fournisseurs afin de bénéficier des économies d'échelle.
 - L'appel d'offres devra comprendre une demande pour le papier standard et les différents types de papiers écologiques afin de permettre une comparaison de prix. Les spécifications pourront être établies en fonction de la hiérarchie de papier présentée au tableau 3.2.
5. Inclure des objectifs d'achat de papier écologiques dans le plan d'affaires de l'équipe approvisionnement.

CONCLUSION

La gestion responsable du papier s'impose comme démarche incontournable pour toute grande entreprise affirmant un engagement envers le développement durable. Le coût environnemental élevé du papier en termes d'utilisation des ressources et d'émissions polluantes incite au changement. La surconsommation du papier devrait donc donner place à l'économie, les taux de récupération devraient augmenter et les achats papiers écologiques à fibres post-consommation et avec une certification forestière devraient ultimement supplanter les commandes de papiers à pâtes vierges.

La présente étude démontre que les plus récentes pratiques en matière de gestion responsable obtiennent des résultats probants. Le Mouvement Desjardins tout comme l'Université Concordia ont réussi à considérablement baisser leur taux de consommation de papier grâce à des campagnes de sensibilisation soutenues. Le virage vers les papiers écologiques par d'autres grandes entreprises comme Hydro Québec et Transcontinental laisse aussi comprendre que la valeur ajoutée de ces produits compense pour leur prix légèrement supérieur.

Un bénéfice évident revient en effet à ces entreprises au niveau de l'image. En effet, à une époque où les consommateurs sont de plus en plus préoccupés par l'environnement et les changements climatiques, les initiatives vertes des entreprises servent de plus en plus à des fins promotionnelles. Les médias affichent aussi un intérêt marqué pour tout ce concerne le développement durable.

Dans le secteur des télécommunications, certaines entreprises ont déjà pris les devants en affichant leurs initiatives, même modestes, d'économie de papier. Il reste, toutefois, amplement de place pour que Bell Canada démontre son «*leadership*» dans ce dossier. Leur démarche est bien amorcée, mais il faudra systématiser leurs efforts et s'assurer que leurs actions soient concertées et soutenues. Pour y arriver, elle devra redoubler ses efforts de communication afin de sensibiliser tous les niveaux de sa communauté et de promouvoir son initiative auprès du public.

RÉFÉRENCES

- Abramovitz, J. et Mattoon, A. (1999). Paper Cuts: Recovering the Paper Landscape, Worldwatch Institute, Worldwatch Paper 149, 71 p.
- Association des produits forestiers du Canada (2006). Guide d'achat des pâtes et papiers canadiens, 11 p.
http://www.fpac.ca/en/pdfs/buyers_guides/paper/FPAC_BuyerGuide-Paper_FRv0.pdf
- AT&T (2006). AT&T and National Arbor Day Foundation Receive Silver Cause Marketing Halo Award (TM) for Campaign to Promote Online Billing, Tree Planting, 15 juin. <http://www.att.com/gen/press-room?pid=5097&cdvn=news&newsarticleid=22343>. Consulté le 30 mars 2007.
- Babin, J. (2007). Communication personnelle. Responsabilité d'entreprise et environnement, Bell Canada.
- Banque nationale du Canada (2006). Notre responsabilité sociale : Bilan 2005. p. 29.
http://www.bnc.ca/bnc/files/bncpdf/fr/2/BilanRS_2006_FR.pdf
- BCE (2007). Rapport annuel 2006.
http://www.bce.ca/annual_report/index.php?page_id=34&lang=fr
Consulté le 15 avril, 2007.
- BCE (2006). Rapport 2005 sur la responsabilité d'entreprise.
<http://www.bce.ca/fr/responsibility/>. Consulté le 30 mars 2007.
- BCE (2004). Politique environnementale de BCE. 5 p.
http://www.bce.ca/data/documents/environmental_policy_fr.pdf. Consulté le 1 avril 2007.
- Beaudoin, C. (2007a). Communication personnelle. Programme R4, Université Concordia.
- Beaudoin, C. (2007b). Concordia Waste Management, document interne, 33 p.
- Bell Canada (2007a). La responsabilité d'entreprise et vous, Bellnet, document interne.
- Bell Canada (2007b). Catalogue Ariba, 5 avril, document interne.
- Bell Canada (2006a). Bell contribue à la création du mouvement pour le développement durable, Bellnet, 4 mai, document interne.
- Bell Canada (2006b). Épargner les forêts, réduire les coûts, accroître l'efficacité, Bellnet, 15 sept, document interne.
- Bell Canada (2005). Bell Simple One Bill : Qualitative Research Report, Consumers and Employees, Market Knowledge, 58 p. document interne, 58 p.

Bell Canada (1995). Affiches pour la campagne Zero dechet, Document interne.

British Telecom (2006). E-Business. Social and Environmental Report.
<http://www.btplc.com/Societyandenvironment/SocialandEnvironmentReport/section.aspx?sectionid=d19b28e1-e362-4220-936e-cd04be0c89b8>.
Consulté le 30 mars 2007.

British Telecom (s.d). At home, your account.
<http://www2.bt.com/static/i/btretail/consumer/woodlandtrust/>. Consulté le 30 mars 2007.

Camus, P. (2007). Communication personnelle. Bureau du président et chef de la direction, Mouvement des caisses Desjardins.

Centre for a New American Dream et al. (2002). A Common Vision for transforming the paper industry, The Environmental Paper Summit. Sonoma Country, 7 p.

Certification Canada (2006). Chaîne de traçabilité et étiquetage.
http://www.certificationcanada.org/francais/chaine_de_tracabilite/. Consulté le 30 mars 2007.

Chamberland, M-B (2007). Communication personnelle. Affaires publiques, Hydro Quebec.

Champagne, N. (2007). Communication personnelle. Direction des ventes, Canada et papiers sécurité, Les papiers fins Cascades.

Champagne, N. (2007b). Évolution des prix des papiers au Conseil du trésor du Québec, Document interne.

Conseil des produits des pâtes et papiers (2005). Industrie canadienne des pâtes et papiers, Coup d'œil, 7 p.

Conservatree (2007). Environmental Sound Paper Overview : Essential Issues.
<http://www.conservatree.org/learn/Essential%20Issues/EIOverview.shtml>.
Consulté le 17 mars 2007.

Dalpé, F. (2007). Communication personnelle, Responsabilité d'entreprise et environnement, Bell Canada.

Dalpé, F (2006). Profil évolutif des achats de papier chez Bell Canada. Document interne.

Day, J. (2007). Communication personnelle. Approvisionnement, Bell Canada.

Dell (2006). Dell Sustainability Report (2006), 82 p.
http://www.dell.com/downloads/global/corporate/environ/2006_sustainability_report.pdf

- Dell (2004). Dell Forest Products Stewardship Model, 4p.
http://www.dell.com/downloads/global/corporate/environ/Dell_Forest_Products_Stewardship_Model.pdf. Consulté le 31 mars 2007.
- Desjardins (2007a). À propos de Desjardins. http://www.desjardins.com/fr/a_propos/,
 Consulté le 1 avril 2007.
- Desjardins (2007b). Desjardins et le développement durable.
http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/difference/developpement_durable/.
 Consulté le 1 avril 2007.
- Desjardins (2007c). Desjardins annonce les résultats de son programme Défi papier Desjardins et le lancement du Défi relevé vert. Communiqué de presse, 11 avril.
http://www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/la_une/communiqués/2007041101.jsp. Consulté le 15 avril 2007.
- Desjardins (2006). Desjardins annonce les résultats de son programme Défi papier Desjardins et le lancement du Défi relevé vert. Communiqué de presse, 10 avril.
http://www.desjardins.com/fr/a_propos/salle_presse/la_une/communiqués/2006041001.jsp. Consulté le 1 février 2007.
- Eccles, J. (2007). Communication personnelle. Approvisionnement, Bell Canada.
- Éco Entreprises Québec (2007). Régime de compensation.
<http://www.ecoentreprises.qc.ca/FRANCAIS/regime/regime.html>
 Consulté le 30 mars 2007.
- Environnement Canada (2002a) L'Éco-LogoM, marque de qualité environnementale, EnviroZine. http://www.ec.gc.ca/EnviroZine/french/issues/23/feature3_f.cfm.
 Consulté le 30 mars 2007.
- Environnement Canada (2002b). Le papier fin – Un bon début.
http://www.atl.ec.gc.ca/udo/office/chap3_f.html. Consulté le 30 mars 2007.
- Fern (2004) Footprints in the forest: current practice and future challenge in forest certification, 78 p. <http://www.fern.org/pubs/reports/footprints.pdf>
- Fielding, J. (2007). Communication personnelle. Client services, Computershare.
- Forest Stewardship Council (2007). Applying FSC Controlled Wood Standards within Your Business. UK working group, 14 mars. <http://www.fsc-uk.org/about/news/27/applying-fsc-controlled-wood-standards-within-your-business/>. Consulté le 31 mars 2007.
- Forest Stewardship Council (2006). FSC Brand Pack, 17 p. <http://www.sqs.ch/fr/407.pdf>
- Flusberg, M. (2006). Making Utility E-Billing Work: What are the Issues? Energy Central Network, 16 oct.
<http://topics.energycentral.com/centers/billing/view/detail.cfm?aid=1349>.
 Consulté le 30 mars.

- Healy, M. (2007). Communication personnelle. Self-serve marketing, Bell Canada.
- George, W. (2006). ENGOs: What do they want from corporate Canada?, FSC-Canada Annual Business Forum, Montreal, 12 p.
<http://www.fsccanada.org/SiteCM/U/D/C6634DEAF2509262.pdf>.
- Gleason, G., Kinsella, S., et Mills, V. (2002). Recycled Paper – Plenty available. Now let's all use it. Resource Recycling, février 2002, 3p.
- Grieg-Gran, M. (2003). Following up on "Towards a Sustainable Paper Cycle", International Institute for Environment and Development, 30 p.
- Hydro-Québec (2006). Rapport sur le développement durable 2005, Une énergie en pleine évolution p. 30.
- Industry Canada (2006). Symbole officiel, Boucle de Möbius,
http://icnet.ic.gc.ca/publication/francais/symbols-symboles/symb_mobius_f.html.
 Consulté le 30 mars.
- International Institute for Environment and Development (1996). Towards a Sustainable Paper Cycle, World Business Council for Sustainable Development, 258p.
- Internoscia, L (2007). Communication personnelle. Direction centre d'appels, Hydro Québec Distribution.
- Jessen, M. (2003). Update on Zero Waste Initiatives in Canada. Green Yes Archives,
<http://greenyes.grrn.org/2003/09/msg00067.html>. Consulté le 1 avril 2007.
- Lalande, J. (2007). Communication personnelle, Direction approvisionnement, Fédération des caisses Desjardins du Québec.
- Liébart, N. (2007). Communication personnelle, Bureau du président et chef de la direction, Mouvement des caisses Desjardins.
- Liébart, N. (2005). Plan d'actions du projet Défi Papier, document interne, 14 p.
- Markets Initiative (2007). Trend Report 2007, 11 p. <http://www.marketsinitiative.org/news-room/MIReport2007-screen.pdf>.
- Markets Initiative (s.d.). Eco Paper Labels.
<http://www.marketsinitiative.org/resources/eco-paper-labels>. Consulté le 15 avril 2007.
- McElligott, T. (2003) Green with Ennui : The Environmen't Lackluster Appeal in Promoting Electronic Billing. Telephony on line, 16 juin,
http://telephonyonline.com/backoffice/print/telecom_green_ennui_environments/.
 Consulté le 30 mars 2007.
- McNair, E. (2003). Following the Paper Trail, Aurora Institute, Reach for the Unbleached Foundation, 92 p.

- Metafore (2007a). Paper Working Group.
http://www.metafore.org/index.php?p=Paper_Working_Group&s=263. Consulté le 30 mars 2007.
- Metafore (2007b). Metafore Fiber Cycle Project,
http://www.metafore.org/index.php?p=Metafore_Fiber_Cycle_Project&s=264.
 Consulté le 30 mars 2007.
- Nerron, F. et Dalpé, F. (2002) Zero Waste Program: Efficiency analysis and recommendations, document interne, 6 p.
- Novae (2006). Hydro-Québec : comment passer au papier écologique, 21 sept.,
<http://www.novae.ca/article.aspx?id=18792>. Consulté le 30 mars 2007.
- Olivier, M. (1999). Gestion des matières résiduelles au Québec, Les productions Jacques Bernier, Longueuil, p. 110.
- Organisation de coopération et de développement économique (2001). Environmental Outlook, Paris, OECD Publications, p. 121-131.
- Perciballi, N. (2007). Communication personnelle, Responsabilité d'entreprise et environnement, Bell Canada.
- Pulp and Paper Products Council (2007). Printing and Writing Papers Association.
http://www.pppc.org/en/1_0/index.html. Consulté le 30 mars 2007.
- Recyc-Québec (2005). Fiche d'information sur le papier et le carton, Bilan 2004 de la gestion des matières résiduelles, 10 p.
http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/Upload/Publications/zFiche_460.pdf
- Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (2007). Interventions en faveur des principes du développement durable dans les secteurs de la foresterie et du papier, 20 février. <http://www.rrse.org/nouvelles.htm>. Consulté le 1 mars.
- Robichaud, D. (2006). Communication personnelle, Responsabilité d'entreprise et environnement, Bell Canada.
- Rousseau, M-C. (2006a). Analyse de l'utilisation du papier fin 100% recyclé, Environnement, Centre de services partagés, Hydro Québec, 14 p., document interne.
- Rousseau, M-C. (2006b). Communication personnelle. Environnement, Centre de services partagés, Hydro Québec.
- Rousseau, M-C. (2006c). Consommation de papier fin de reprographie et d'impression chez Hydro-Québec, document interne.
- Sarantis, H. (2002). Business Guide to Paper Reduction, Forest Ethics. 67 p.
<http://www.environmentalpaper.org/documents/REDUCE-BUSINESS-GUIDE.pdf>

- Sarrasin, R (2007). Communication personnelle. Unité Environnement, Hydro Québec Distribution.
- Sciadas, G. (2006). Our lives in digital times. Connectidness Series, Statistics Canada, Ottawa, 24 p.
- Sellen, A. et Harper, R. (2002). The Myth of Paperless Office, Massachusetts Institute of Technology, 231p.
- Shareholder Association for Research and Education (2007). Shareholder database, <http://www.share.ca/en/node/900>. Consulté le 1 mars 2007.
- Telus (2007). Le défi vert de TELUS permettra d'économiser des millions de feuilles de papier, Canadian Newswire, 20 mars. <http://www.newswire.ca/en/releases/archive/March2007/20/c4267.html>. Consulté le 20 mars 2007.
- Transcontinental (2007). Le Groupe du livre d'Imprimeries Transcontinental offre maintenant un papier recyclé à 100 % à prix équivalent, Communiqué de presse, 3 avril. <http://www.transcontinental-gtc.com/fr/5-news-centre/07-04-03.html>. Consulté le 15 avril 2007.
- Tremblay, L. (2007). Communication personnelle. Direction Commercial, Xerox Global Services.
- Stewardship Ontario (2007). Welcome to Stewardship Ontario. <http://www.stewardshipontario.ca/>. Consulté le 15 avril 2007.
- Sustainability Purchasing Network (2006). Guide to the Business Case & Benefits of Sustainability Purchasing, 62 p. http://www.buysmartbc.com/UserFiles/File/SPN-Business-Case-Guide-v_2.pdf.
- Sustainable Concordia Project (s.d.). R4 Concordia (Rethink, Reduce, Reuse, Recycle), <http://r4.concordia.ca/>. Consulté le 1 avril 2007.
- Univercité (2005) . Campagne de papier recto-verso, http://www.univercite.org/recto-verso/index_fr.html. Consulté le 20 mars 2007.
- Verizon (2006). Managing Resources Effectively. http://www.verizoncreative.com/responsibility/protect/managing_resources_effectively.aspx?TabID=4. Consulté le 1 avril 2007.
- Von Undern-Sternberg, S. et von Undern-Sternberg, C. (1999). Paper Consumption and information, Journal of Information Science Journal of Information Science, vol. 25, no 3, p. 229–233.
- Wilson, Hélène (2006) Papier écologique : l'expérience d'Hydro-Québec . Colloque Papiers certifiés. Des sous et durabilité, 29 sept., 11 p. <http://www.fscscanada.org/SiteCM/U/D/75FF6E879515AF68.pdf> . Consulté le 30 mars.

World Business Council for Sustainable Development (2004). A Changing Future for Paper, 32 p. <http://www.wbcsd.ch/DocRoot/0KT94DCD0JMKDTaYmccj/paper-future.pdf>. Consulté le 26 avril 2007.

World Resources Institute (2006). Consumption. Paper and paperboard consumption per capita. Earth Trends. http://earthtrends.wri.org/searchable_db/index.php?theme=6&variable_ID=573&action=select_countries. Consulté le 30 octobre 2006.

Worldwatch Institute (2006). Paper. <http://www.worldwatch.org/node/1497>. Consulté le 12 mars 2007.

ANNEXE 1

Communiqué de presse conjoint entre Hydro-Québec et Greenpeace
(Rousseau, 2006a) 1 p.

Montréal, le 5 juillet 2006



Hydro-Québec s'engage à s'approvisionner exclusivement en papier écologique

Hydro-Québec est fière de se doter d'une politique de papier écologique. Elle répond ainsi à l'invitation lancée par Greenpeace dans le cadre de sa campagne pour la protection des forêts anciennes dont la forêt boréale fait partie. L'entreprise franchit une première étape majeure et modifie ses pratiques d'acquisition afin de s'approvisionner en papier recyclé à 100 %, certifié FSC, non blanchi au chlore pour ses besoins d'impression et de reprographie.

« En implantant une telle politique, Hydro-Québec ouvre la voie en devenant l'une des premières grandes entreprises au Canada à s'engager pour la protection de la forêt boréale. Nous espérons que cet exemple incitera d'autres entreprises à relever le même défi », a tenu à souligner Steven Guilbeault, Directeur de Greenpeace Québec.

Pour ses besoins d'impression et de reprographie, Hydro-Québec achète 650 tonnes de papier par année. Ainsi, l'adoption d'une telle politique permettra à la Société de contribuer à la sauvegarde de 11 000 arbres tout en favorisant une économie de 20 000 000 litres d'eau par année. « Tout comme l'eau, la forêt est une ressource précieuse qu'Hydro-Québec est heureuse d'utiliser avec discernement. Nous encourageons l'initiative de Greenpeace, qui s'inscrit parfaitement dans notre vision du développement durable », a mentionné Thierry Vandal, président-directeur général d'Hydro-Québec.

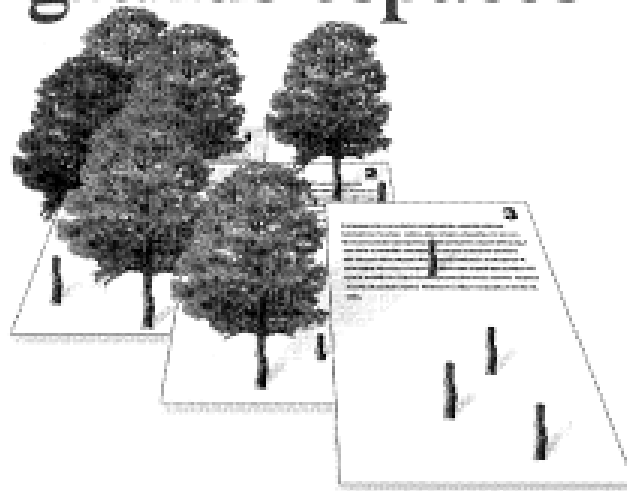
Une politique appliquée dès 2007

L'achat de papier écologique touchera l'ensemble des édifices d'Hydro-Québec. La politique a pour objectif l'utilisation exclusive du papier fin contenant 100 % de fibres recyclées (post-consommation non blanchies au chlore) pour ses besoins d'impression et de reprographie et ce, dès 2007. En ce qui concerne les papiers jetables, Hydro-Québec intégrera la même exigence au cours des 5 prochaines années, lors du renouvellement de ses contrats d'approvisionnement. Enfin, dès que la technologie sera disponible, l'entreprise compte étendre l'utilisation de papier écologique à l'ensemble de ses activités commerciales.

ANNEXE 2

Affiches de la campagne Zéro Déchet de Bell Canada, (Bell Canada 1995), 2 p.

**Vous aimez les
«grands espaces»?**



**Vous en aurez lorsque tous
les arbres seront coupés!!**



Réagissons!

Real Canada 17-00000 - 11



**Est-ce
vraiment vous
qui le contrôlez ?**

Pensez-y!

ANNEXE 3

Papiers écologiques : Étiquettes et logos (FSC 2006)(Environnement Canada 2002b)

1 p.



FSC

100%

Issu de forêts bien gérées.

Cert no.
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council



FSC

Recyclé

Contribue à l'utilisation responsable
des ressources forestières

Cert no.
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council



FSC

Sources Mixtes

Groupe de produits issu de
forêts bien gérées et d'autres
sources contrôlées

Cert no.
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council



FSC

Sources Mixtes

Groupe de produits issu de
forêts bien gérées et de bois
ou fibres recyclés

Cert no.
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council



FSC

Sources Mixtes

Groupe de produits issu de forêts
bien gérées, de sources contrôlées
et de bois ou fibres recyclés.

Cert no.
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

